Hơn hai triệu bản
đã phát hành trên toàn cầu

ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG ĐÀM PHÁN

Getting to yes

Roger Fisher
William Ury
Bruce Patton

Đạt đến thỏa thuận mà không phải
ĐÁNH MẤT MỐI QUAN HỆ
hay NHƯỢNG BỘ

INNMA®
Innovatively manage the world

Chúng tôi thực hiện bản dịch này với mục đích phi lợi nhuận và cũng chưa có cơ hội xin phép các tác giả nguyên bản tiếng Anh. Nếu cơ quan, tổ chức nào có ý định sử dụng các bản dịch này với mục đích kinh doanh sinh lợi, xin liên hệ với người giữ bản quyền bản dịch tiếng Việt theo thông tin dưới đây:

Vũ Thái Hà

Địa chỉ: 19/1A (15/4) Trần Bình Trọng, P.5, Q. Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Điện thoại: 08 5150763 – Mobile: 090 3023735

Email: vuthaiha2001@gmail.com hay vu-thai.ha@imvn.biz

Roger Fisher – William Ury – Bruce Patton
Người dịch: Nhóm biên dịch INNMA
Hiệu đính: Vũ Thái Hà, MBA

Getting to Yes

ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG ĐÀM PHÁN

Đạt đến thỏa thuận mà không phải đánh mất mối quan hệ hay nhượng bộ

Thành phố Hồ Chí Minh, 2007

GIỚI THIỆU CỦA CÁC TÁC GIẢ

Cho dù bạn có thích hay không thì bạn cũng là một nhà đàm phán. Đàm phán là một việc hiển nhiên trong đời sống. Bạn đàm phán với sếp về việc tăng lương. Bạn tìm cách thỏa thuận với một ai đó để mua căn nhà của anh ta với giá mà bạn muốn. Hai luật sư cố gắng dàn xếp một vụ kiện tụng do tai nạn giao thông. Một nhóm các công ty khai thác dầu bàn về kế hoạch thành lập liên doanh khai thác dầu ngoài khơi. Chính quyền thành phố gặp gỡ đại diện công đoàn để tìm cách tránh một cuộc đình công lớn. Bộ trưởng Ngoại giao Hoa Kì gặp Bộ trưởng Ngoại giao Liên Xô để tìm kiếm một thỏa thuận về hạn chế vũ khí hạt nhân. Tất cả những việc này đều là đàm phán.

Mọi người đều đang đàm phán một việc gì đó mỗi ngày. Giống như ông Jourdain trong kịch của Moliere, người rất vui vẻ học cách nói năng cho có vần có điệu, chúng ta đàm phán mà không hề quan tâm đến chuyện là mình đang đàm phán. Một người đàm phán với vợ xem nên đi ăn tối ở đâu hay với con xem khi nào thì nên tắt đèn đi ngủ. Đàm phán là phương tiện cơ bản để có được cái mà bạn muốn từ người khác. Đó là quá trình trao đổi qua lại để đạt đến một thỏa thuận khi mà bạn và phía bên kia có một số quyền lợi có thể cùng chia sẻ và một số khác thì lại đối kháng nhau.

Ngày càng có nhiều những tình huống cần phải đàm phán; có vẻ như đây là một ngành rất phát triển! Mọi người đều muốn tham gia vào việc ra các quyết định có ảnh hưởng đến bản thân mình; ngày càng ít những người chấp nhận một quyết định được phán quyết bởi người khác. Con người không ai giống ai, và họ đàm phán để giải quyết sự khác nhau đó. Cho dù là trong kinh doanh, chính trị hay gia đình, chúng ta đi đến hầu hết các quyết định thông qua đàm phán. Ngay cả khi ra tòa, người ta cũng đàm phán về giải pháp cho vấn đề trước khi phiên xét xử diễn ra.

Mặc dù đàm phán diễn ra hàng ngày, đàm phán sao cho hiệu quả là một việc không dễ dàng. Những chiến lược đàm phán vẫn thường được áp dụng sẽ làm cho người ta không thỏa mãn, mệt mỏi hoặc điên đầu – có khi là cả ba.

Con người bị rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Họ có hai chọn lựa khi đàm phán: mềm mỏng hay cứng rắn. Những nhà đàm phán mềm mỏng muốn tránh các xung đột liên quan đến con người và vì thế sẵn sàng nhượng bộ để có thể đạt được thỏa thuận. Anh ta muốn có một giải pháp hữu nghị; tuy nhiên anh ta cuối cùng lại cảm thấy bực bội và cay đắng. Nhà đàm phán cứng rắn coi tất cả mọi tình huống như một cuộc thi trong đó phía nào theo đuổi và giữ vững quan điểm cực đoan lâu nhất sẽ thắng. Anh ta muốn thắng; tuy nhiên anh ta cuối cùng lại đưa ra những phản ứng rất khó chịu làm suy kiệt chính mình và nguồn tài nguyên mà mình có, đồng thời làm hỏng đi mối quan hệ với phía bên kia. Các chiến lược đàm phán thông thường vẫn rơi vào khoảng giữa mềm mỏng và cứng rắn, nhưng tất cả chúng đều là những nỗ lực trao đổi giữa việc có được những gì bạn muốn và việc gìn giữ mối quan hệ với người khác.

Có một phương pháp đàm phán thứ ba, không mềm mỏng cũng không cứng rắn, mà cũng vừa mềm mỏng vừa cứng rắn. Phương pháp *đàm phán theo nguyên tắc* được Dự án Nghiên cứu về Đàm phán của Đại học Harvard phát triển trên nguyên tắc là ra quyết định về một vấn đề

dựa trên bản chất của vấn đề đó chứ không phải dựa trên một quá trình mặc cả tập trung vào việc các bên sẽ nói về những gì họ đồng ý và không đồng ý. Phương pháp này đề nghị chúng ta tìm ra những lợi ích cho cả hai phía bất cứ khi nào có thể, và khi mà lợi ích bị xung đột, chúng ta phải kiên định rằng kết quả sẽ được đưa ra dựa trên những tiêu chuẩn công bằng độc lập với thiện chí của cả hai bên. Phương pháp đàm phán theo nguyên tắc là cứng rắn đối với bản chất của vấn đề và mềm mỏng đối với con người. Nó không bàn đến mẹo vặt hay điệu bộ. Đàm phán theo nguyên tắc hướng dẫn cho bạn cách có được cái bạn muốn một cách quang minh chính đại. Nó cho phép bạn có được sự công bằng đồng thời bảo vệ bạn khỏi những kẻ muốn lợi dụng sự công chính của bạn.

Quyển sách này viết về phương pháp đàm phán theo nguyên tắc. Chương đầu tiên nói về những vấn đề sẽ gặp phải khi đàm phán theo chiến lược thông thường dựa trên quá trình mặc cả lập trường. Bốn chương tiếp theo sẽ nói về bốn nguyên tắc của phương pháp đàm phán theo nguyên tắc. Ba chương cuối cùng sẽ trả lời những câu hỏi thường gặp khi áp dụng phương pháp này: Làm gì khi đối phương mạnh hơn? Làm gì khi đối phương bất hợp tác? Và làm gì nếu đối phương dở trò?

Đàm phán theo nguyên tắc có thể áp dụng khi các nhà ngoại giao Hoa Kì nói chuyện với các nhà ngoại giao Liên Xô về vấn đề kiểm soát vũ khí hạt nhân, khi các luật sư ở Wall Street đại diện cho các công ty hàng đầu ra tranh tụng về chống độc quyền, và khi các cặp vợ chồng ra tất cả mọi quyết định, từ đi nghỉ ở đâu cho đến chia tài sản như thế nào khi li dị. Bất cứ ai cũng có thể sử dụng phương pháp này.

Mỗi cuộc đàm phán đều khác nhau, nhưng những yếu tố cơ bản của chúng là không đổi. Đàm phán theo nguyên tắc có thể được áp dụng cho dù đấy là cuộc đàm phán để giải quyết một hay nhiều vấn đề; có hai bên hay nhiều bên tham gia; cho dù có một qui ước được biết trước hay hoàn toàn tự do. Phương pháp này cũng có thể áp dụng cho dù phía bên

kia có nhiều hay ít kinh nghiệm, cứng rắn hay hữu nghị. Đàm phán theo nguyên tắc là chiến lược cho tất cả mọi mục đích. Không giống như những chiến lược khác, việc phía đối phương biết đến phương pháp này không phải là một khó khăn cho bạn, mà lại là một lợi thế. Nếu họ cũng đọc quyển sách này, tất cả các bên đều có lợi.

Phần I

Vấn đề khó khăn

CHƯƠNG 1

KHÔNG MẶC CẢ THEO LẬP TRƯỜNG

Cho dù đó là một cuộc đàm phán liên quan đến một hợp đồng, một cuộc tranh cãi mang tính chất gia đình hoặc việc thiết lập hòa bình giữa các quốc gia, người ta thường hay rơi vào tình huống mặc cả dựa trên lập trường. Mỗi bên sẽ đưa ra một lập trường nào đó và tranh cãi để bảo vệ cho lập trường của mình, rồi cùng nhượng bộ để đi đến một thỏa hiệp. Ví dụ kinh điển nhất minh họa cho phương pháp đàm phán này là một cuộc thương lượng xảy ra giữa một khách hàng và ông chủ cửa hiệu đồ cũ như trong câu chuyện dưới đây.

Khách hàng	Chủ cửa hiệu
Ông bán cái đĩa bằng đồng thau này giá bao nhiêu?	
	Đó là một món đồ cổ đẹp. Tôi bán cho cô giá 75 đô la.
Thôi mà, nó đã bị mẻ rồi. 15 đô la nhé.	

	Tôi chỉ có thể bớt chút đỉnh, cô trả thêm đi, tôi không thể bán giá 15 đô la
20 đô la được không. Chiếc đĩa như vậy không thể có giá 75 đô la. Ông hãy nói thật giá đi.	
	Cô trả giá thấp quá, thưa quý cô. Tôi bán chắc giá là 60 đô la tiền mặt, nếu cô mua ngay bây giờ.
25 đô la.	
	Giá vốn của chiếc đĩa tôi mua vào còn cao hơn giá đó nhiều. Cô hãy trả thêm vài đồng nữa đi.
37.5 đô la. Đó là giá cao nhất mà tôi có thể mua	
	Cô có nhìn thấy các nét trạm trổ trên chiếc đĩa này không? Năm sau nó sẽ có giá gấp đôi giá mà cô mua hôm nay đấy.

Và họ cứ tiếp tục mặc cả như vậy. Đến một lúc nào đó, họ có thể đạt được thỏa thuận hoặc cũng có khi không.

Bất kỳ một phương pháp đàm phán nào cũng có thể được đánh giá tương đối bằng ba tiêu chuẩn sau đây: Thứ nhất, thỏa thuận đạt được phải là một thỏa thuận sáng suốt (một thỏa thuận được xem là sáng suốt khi thỏa thuận đó đáp ứng được lợi ích thỏa đáng của các bên trong phạm vi có thể, giải quyết được các xung đột quyền lợi một cách công bằng, lâu bền và phải tính đến lợi ích cộng đồng). Thứ hai, đó phải

là một thỏa thuận hiệu quả và cuối cùng, thỏa thuận đó phải cải thiện được hoặc ít nhất là nó không gây tổn hại đến mối quan hệ giữa các bên.

Hình thức đàm phán thông thường nhất đã được minh họa ở ví dụ trên dựa vào việc đưa ra và từ bỏ liên tiếp một chuỗi các lập trường.

Ở ví dụ trên, chúng ta thấy khách hàng và ông chủ cửa hiệu đồ cũ cùng đưa ra các lập trường của họ để thương lượng cho việc mua bán chiếc đĩa bằng đồng thau. Mục đích của việc đưa ra các lập trường này là để cho đối phương biết bạn muốn gì; đó cũng là điểm tựa trong các tình huống không chắc chắn và bị dồn ép; và cuối cùng đi đến các điều khoản của một thỏa thuận mà đôi bên có thể chấp nhận được. Tuy nhiên chúng ta cũng có thể đạt được các mục đích đó bằng cách khác. Và phương pháp mặc cả theo lập trường lại không thỏa mãn được các tiêu chuẩn: sáng suốt, hiệu quả và hữu nghị.

Tranh cãi trên lập trường thường dẫn đến các thỏa thuận không sáng suốt

Khi các nhà đàm phán mặc cả theo lập trường, họ sẽ có khuynh hướng tự nhốt mình trong các lập trường đó. Bạn càng làm rõ lập trường của mình và cố gắng bảo vệ nó khỏi bị đối phương tấn công thì bạn lại càng bị dính chặt với nó. Khi bạn càng cố gắng chứng minh với đối phương rằng lập trường ban đầu của bạn là không thể thay đổi thì bạn càng thấy rằng điều đó là không thể được. Lúc này, cái tôi của bạn sẽ đồng nhất với lập trường của bạn, bạn sẽ có thêm một quan tâm mới là "giữ thể diện" cho mình bằng cách cố gắng điều chỉnh các hành động tương lai sao cho phù hợp với lập trường mà bạn đã đưa ra – chính điều này sẽ gây thêm khó khăn cho việc đạt được thỏa thuận mà vẫn giữ được lợi ích ban đầu của các bên.

Nguy cơ của việc mặc cả theo lập trường làm cản trở khả năng đàm phán được minh họa rõ ràng trong cuộc thương thuyết về vấn đề

cấm toàn bộ việc thử hạt nhân dưới thời tổng thống Kennedy. Vấn đề quan trọng đặt ra ở đây là: Liên Xô và Mỹ sẽ được cho phép kiểm tra trên lãnh thổ của nước kia một năm bao nhiêu lần để tìm ra những sự kiện địa chấn đáng ngờ? Cuối cùng thì Liên Xô đồng ý một năm ba lần, trong khi Mỹ khăng khăng một năm không dưới mười lần. Đàm phán đến đây bị cắt đứt vì lập trường của họ đưa ra hoàn toàn trái ngược nhau – bất chấp sự thật là không ai hiểu việc "kiểm tra" là do một người thực hiện trong một ngày hay do một trăm người tìm kiếm khắp nơi trong một tháng. Các bên cũng đã nỗ lực quá ít nhằm tìm ra một quy trình kiểm tra có thể dung hòa lợi ích của Mỹ với mong muốn của cả hai quốc gia là hạn chế sự xâm phạm đến mức tối thiểu.

Khi lập trường càng được quan tâm nhiều thì lợi ích theo sau các lập trường đó càng ít được để ý đến. Cái mà thỏa thuận đạt được sẽ không phải là cái họ muốn có. Khi đó bất kỳ một thỏa thuận nào đạt được đều thể hiện sự khác biệt rạch ròi giữa các lập trường cuối cùng được đưa ra hơn là thể hiện một giải pháp đã được cân nhắc kỹ lưỡng nhằm đáp ứng lợi ích thỏa đáng của các bên. Vì vậy kết quả thỏa thuận mà cả hai bên đạt được thường ít thỏa mãn những gì họ mong đợi.

Tranh cãi trên lập trường thường không hiệu quả

Phương pháp đàm phán cơ bản có thể dẫn đến sự thỏa thuận, như trong trường hợp trả giá mua chiếc đĩa bằng đồng thau, hoặc có thể dẫn đến thất bại, như ở trường hợp xác định số lần kiểm tra địa chấn tại chỗ giữa Mỹ và Liên Xô. Cho dù ở tình huống nào đi nữa, quá trình này cũng mất nhiều thời gian.

Mặc cả theo lập trường sẽ tạo nên động cơ làm cản trở việc thiết lập sự thỏa thuận. Khi mặc cả theo lập trường, bạn sẽ cố gắng tận dụng cơ hội để đạt được bất cứ thỏa thuận nào có lợi cho bạn bằng cách khởi đầu với những lập trường cực đoan và ngoan cố giữ lấy lập trường đó bằng cách đánh lừa đối phương rơi vào quan điểm của bạn và bạn

chỉ nhượng bộ chút ít vào lúc cần thiết nhằm đảm bảo cho cuộc đàm phán vẫn tiếp tục. Bên phía đối tác cũng làm tương tự như bạn. Trong số các yếu tố trên sẽ có một vài điểm giao thoa tạo nên sự thỏa thuận tạm thời. Khi lập trường ban đầu càng cực đoan và sự nhượng bộ càng ít đi thì sự tiêu tốn thời gian và nỗ lực sẽ phải càng tăng lên mới có thể biết được có đạt được thỏa thuận hay không.

Kịch bản này đòi hỏi nhiều quyết định cá nhân vì các nhà đàm phán phải quyết định đưa ra cái gì, từ chối cái gì, và nhượng bộ bao nhiêu là vừa. Quyết định càng khó khăn thì càng mất nhiều thời gian cho dù đó là quyết định tối ưu nhất. Một khi quyết định không chỉ là nhượng bộ đối phương mà còn là áp lực buộc phải đạt được nhiều hơn thì người đàm phán thường ít khi muốn thực hiện quyết định đó mau chóng. Trì hoãn, đe dọa ngưng đàm phán, cản trở cuộc đàm phán hoặc những kế sách khác đại loại như thế đã trở thành chuyện thường ngày. Tất cả những kế sách này đều làm tăng thời gian và chi phí cho cuộc đàm phán cũng như tăng rủi ro không đạt được thỏa thuận nào hết.

Tranh cãi theo lập trường làm nguy hại đến mối quan hệ đang tồn tại giữa các bên.

Mặc cả theo lập trường thường sẽ trở thành một cuộc đấu trí. Khi đó mỗi nhà đàm phán đều muốn đề ra những việc mà họ sẽ làm và không cần phải làm. Việc hai bên cùng nhau đưa ra một giải pháp có thể chấp nhận được thường có khuynh hướng trở thành một cuộc chiến thật sự. Bên nào cũng dốc hết sức lực để buộc đối phương phải thay đổi lập trường của họ. Chẳng hạn như "Em sẽ không chịu nhượng bộ đâu, nếu như anh muốn đi xem phim với em thì chúng ta sẽ xem phim *The Maltese Falcon* hoặc là thôi". Sự giận dữ và bất bình sẽ xảy ra khi một bên cảm thấy họ đang bị tuân theo những ý chí cứng rắn của đối phương trong khi các quyền lợi chính đáng của họ lại không được chú ý đến. Mặc cả theo lập trường như vậy sẽ làm cho cuộc thương lượng

trở nên căng thẳng và đôi khi nó làm đổ vỡ mối quan hệ giữa các bên, chẳng hạn như các công ty thương mại đang hợp tác kinh doanh với nhau trong nhiều năm có thể tách riêng ra, hàng xóm láng giềng không nhìn mặt nhau. Nhiều khi những cảm nhận chua xót do một trong những va chạm trên gây ra có thể kéo dài cả đời.

Khi có nhiều bên tham gia đàm phán, mặc cả theo lập trường càng có chiều hướng xấu hơn

Mặc dù đàm phán trong bối cảnh chỉ có hai người sẽ dễ thảo luận hơn, chỉ có bạn và "đối phương", trên thực tế, hầu như mỗi cuộc đàm phán đều luôn có rất nhiều người tham gia. Các bên đối tác tham gia đàm phán có thể ngồi lại cùng tranh luận, mỗi bên có thể có các nhân viên, lãnh đạo, ban giám đốc hay ủy ban mà những người đàm phán phải hỏi ý kiến họ. Càng có nhiều người tham gia vào cuộc đàm phán, mặc cả theo lập trường càng thể hiện rõ điểm yếu của nó.

Nếu có khoảng 150 nước tham gia đàm phán trong cuộc họp Liên Hiệp Quốc tổ chức, thì mặc cả theo lập trường có thể sẽ đi đến bế tắc. Có thể tất cả cùng đồng ý một quan điểm nào đó, nhưng chỉ cần một bên không đồng ý thì sự nhượng bộ lẫn nhau đã đủ gây khó khăn cho cuộc đàm phán: đơn giản là vì bạn sẽ nhượng bộ ai? Ngay cả một ngàn cuộc thỏa thuận song phương cũng kết thúc ngắn hơn một cuộc thỏa thuận đa phương. Trong những tình huống như thế, thường thì mặc cả theo lập trường sẽ dẫn đến hình thành các liên minh giữa các bên có chung lợi ích về mặt danh nghĩa hơn là thực chất. Tại Liên Hiệp Quốc, các liên minh được thiết lập trong tiến trình đàm phán thường là giữa "phía Nam" và "phía Bắc", hay giữa "phía Đông" và "phía Tây". Bởi vì có quá nhiều thành viên trong một nhóm nên việc thiết lập một lập trường chung càng khó khăn hơn. Điều tồi tệ hơn là, một khi họ đã tốn nhiều sức lực để thiết lập và thỏa thuận được một lập trường chung thì việc thay đổi lập trường đó càng không dễ dàng gì. Việc thay đổi một lập

trường cũng khó khăn không kém khi các thành viên cấp cao của các bên tham gia đàm phán không có mặt tại cuộc đàm phán nhưng lại có quyền quyết định.

Tỏ ra tế nhị không phải là giải pháp

Nhiều người đã nhận ra cái giá phải trả của việc mặc cả theo lập trường một cách cứng rắn là rất cao, đặc biệt là cho các bên tham gia đàm phán và mối quan hệ của họ. Vì thế họ cố tránh không rơi vào tình huống này bằng cách tuân theo một kiểu đàm phán nhẹ nhàng hơn. Thay vì xem đối phương là kẻ thù thì họ xem nhau là bạn, hoặc họ sẽ đặt trọng tâm vào việc đạt được thỏa thuận hơn là xem trọng mục tiêu chiến thắng. Trong phương pháp đàm phán "mềm", các bước cơ bản là đưa ra những đề nghị và nhượng bộ, tin tưởng vào đối phương, xem họ là bạn và nhượng bộ khi cần thiết để có thể tránh đối đầu với nhau.

Bảng sau đây sẽ minh họa hai kiểu mặc cả theo lập trường: cứng rắn và mềm mỏng. Hầu hết mọi người sẽ thấy chiến thuật đàm phán của mình nằm đâu đó giữa hai kiểu này. Chúng ta hãy nhìn vào bảng này khi đưa ra một lựa chọn, bạn nghĩ rằng mình sẽ là một người mặc cả theo lập trường như thế nào: "cứng" hay "mềm"? Hay là một kiểu nào đó dung hòa giữa hai kiểu trong bảng?

Phương pháp đàm phán "mềm" nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết lập và duy trì mối quan hệ. Trong phạm vi gia đình hay bạn bè thì các cuộc thương lượng thường diễn ra theo cách này. Quá trình diễn tiến hướng tới sự hiệu quả, ít nhất cũng đem lại kết quả mau chóng. Khi các bên cạnh tranh với nhau cởi mở và nhiệt tình hơn thì thỏa thuận sẽ dễ dàng đạt được, nhưng đôi khi đó cũng không phải là một thỏa thuận sáng suốt. Tuy vậy cũng không đến nỗi bi đát như câu chuyện của O.Henry kể về hai vợ chồng nghèo rất yêu nhau, người vợ cắt mái tóc của mình để mua dây đeo đồng hồ cho chồng mình trong khi chồng thì lại bán chiếc đồng hồ để mua chiếc kẹp tóc cho vợ. Tuy nhiên, bất kỳ

một cuộc đàm phán nào bắt đầu bằng những mối quan hệ cũng thường có nguy cơ dẫn đến những thỏa thuận tùy tiện.

VẤN ĐỀ

Mặc cả theo lập trường: bạn chọn kiểu nào dưới đây?

“Mềm mỏng”	**“Cứng rắn”**
- Xem các thành viên tham gia đàm phán là bạn	-Xem các thành viên tham gia đàm phán là đối thủ
- Mục tiêu chính là đạt được thỏa thuận	- Mục tiêu là chiến thắng
-Nhượng bộ để duy trì mối quan hệ	- Xem sự nhượng bộ của đối phương là điều kiện duy trì quan hệ
- Mềm mỏng với mọi người và các vấn đề	- Cứng rắn trong các vấn đề và quan hệ với mọi người
- Tin tưởng đối phương	- Không tin tưởng đối phương
- Dễ thay đổi lập trường	- Lún sâu vào lập trường của mình
- Đưa ra đề nghị	- Đe dọa đối thủ
- Bộc lộ giới hạn cuối cùng	- Tung tin sai sự thật về giới hạn cuối cùng
- Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt được thỏa thuận	- Đặt lợi ích đơn phương làm giá cho sự thỏa thuận
- Chỉ tìm câu trả lời: câu mà đối phương sẽ chấp nhận	- Chỉ tìm câu trả lời: câu mà mình sẽ chấp nhận
- Kiên quyết đạt thỏa thuận	- Kiên quyết giữ lập trường của mình
- Cố tránh đấu trí với nhau	- Cố thắng trong cuộc đấu trí
- Giảm thiểu áp lực	- Luôn gây áp lực cho đối phương

Nghiêm trọng hơn, khi theo đuổi hình thức mặc cả theo lập trường kiểu “mềm mỏng” và thân thiện, bạn sẽ dễ bị tổn thương khi gặp phải đối phương là người sử dụng phương pháp mặc cả theo lập trường kiểu “cứng rắn”. Trong mặc cả theo lập trường, phương pháp mặc cả kiểu “cứng” luôn chi phối kiểu “mềm”. Nếu một người theo lập trường “cứng rắn” kiên quyết không nhượng bộ và đe dọa trong khi người theo lập trường “mềm mỏng” thì lại nhượng bộ để tránh xung đột và kiên quyết đạt thỏa thuận thì cuộc đàm phán sẽ nghiêng lợi thế về người theo kiểu “cứng”. Tiến trình này sẽ dẫn đến một thỏa thuận, mặc dù đó sẽ là một thỏa thuận không sáng suốt. Chắc chắn các thuận lợi sẽ nghiêng về phía người theo kiểu “cứng” hơn là người theo kiểu “mềm”. Nếu bạn dùng phương pháp mặc cả theo lập trường kiểu “mềm” để đối phó với phương pháp mặc cả theo kiểu “cứng” được đối phương duy trì liên tục, bạn có thể sẽ bị mất trắng.

Một sự lựa chọn khác

Nếu bạn không muốn chọn lựa giữa hai kiểu mặc cả theo lập trường cứng hay mềm ở trên, bạn có thể thay đổi cách khác.

Các cuộc đàm phán có thể nằm ở hai cấp độ. Một là đàm phán xoay quanh nội dung của vấn đề; hai là đàm phán ngầm đặt trọng tâm vào thủ tục giải quyết vấn đề.

Cấp độ đàm phán thứ nhất thường liên quan đến các vấn đề như lương bổng, các điều khoản cho thuê, hay giá phải trả. Cấp độ thứ hai lại liên quan đến cách bạn đàm phán vấn đề: mặc cả theo lập trường hay theo một kiểu nào khác. Cấp độ hay phương pháp đàm phán thứ hai này còn được gọi là trò chơi trong trò chơi (a game about a game) – một “siêu trò chơi” (metagame). Mỗi bước đi trong cuộc đàm phán theo phương pháp này không chỉ là các bước thương lượng về thuê mướn, lương bổng, hay nội dung của một vài vấn đề nào đó mà chúng còn tạo ra các quy luật cho cuộc đàm phán mà bạn đang tham gia. Mỗi

bước đi của bạn có thể làm cho cuộc đàm phán sẽ tiếp tục theo cách nó đang diễn ra hoặc hình thành một luật chơi mới trong tiến trình đàm phán.

Phương pháp đàm phán thứ hai này ít được chú ý đến bởi vì dường như nó xảy ra độc lập với các quyết định có ý thức. Chỉ khi nào thương thuyết với đối tác nước ngoài, cụ thể là với một ai đó có kiến thức văn hóa hoàn toàn cách biệt, lúc đó bạn mới thấy được sự cần thiết của việc thiết lập một tiến trình cho cuộc đàm phán. Tuy nhiên, cho dù có ý thức hay không thì bạn vẫn sẽ đàm phán theo các quy luật đã định trong từng bước đi của mình, ngay cả khi những bước này xuất hiện độc lập với nhau trong nội dung đàm phán.

Câu trả lời cho câu hỏi khi nào thì dùng kiểu mặc cả theo lập trường nào, "mềm" hay "cứng", là không dùng kiểu nào hết. Hãy đổi phương pháp. Trong Dự án về đàm phán của Đại học Harvard (xem Lời giới thiệu), chúng tôi đã soạn thảo một phương pháp đàm phán sẽ thay thế cho phương pháp mặc cả theo lập trường: phương pháp đó được thiết lập sao cho nó có thể mang lại các kết quả thật hữu hiệu và thân thiện. Nó được gọi là *đàm phán có nguyên tắc* hay *đàm phán theo những nội dung nổi bật của vấn đề,* bao gồm bốn điểm cơ bản.

Bốn điểm cơ bản này tạo nên một phương pháp đàm phán thật dễ dàng để bạn có thể áp dụng trong bất kỳ môi trường nào. Mỗi điểm sẽ giải quyết một vấn đề cơ bản của đàm phán và gợi ý những điều mà bạn nên làm.

Con người:	Tách con người ra khỏi vấn đề
Lợi ích:	Tập trung vào các lợi ích, không tập trung vào lập trường
Các giải pháp:	Xây dựng nhiều phương án khác nhau trước khi quyết định một vấn đề nào đó
Tiêu chuẩn:	Đảm bảo rằng kết quả phải dựa trên những tiêu chuẩn khách quan.

Điểm đầu tiên trong số đó là lời hưởng ứng cho một sự thật rằng con người không phải là máy tính. Chúng ta là những sinh vật có cảm xúc rất mạnh mẽ, những cảm xúc này sẽ làm cho các giác quan của chúng ta nhận thức rõ ràng các sự việc khác nhau và có thể xử lý tốt với các tình huống khó khăn. Tuy nhiên, chính những cảm xúc này sẽ gây cho chúng ta không ít trở ngại khi đối mặt với các nội dung khách quan của vấn đề. Đem lập trường vào những tình huống này chỉ làm cho vấn đề tồi tệ hơn bởi vì cái tôi của con người sẽ trở thành đồng nhất với lập trường của họ. Bởi vậy, khi giải quyết một nội dung nào đó, "vấn đề con người" phải được tách riêng ra và giải quyết độc lập. Nói một cách dễ hiểu, mục đích chính của các bên tham gia vào cuộc đàm phán là tập trung giải quyết các vấn đề, chứ không phải là "xử lý lẫn nhau". Vì thế điểm đầu tiên phải là: *tách con người ra khỏi vấn đề.*

Điểm thứ hai được nêu ra nhằm giúp mọi người nhận biết được mục tiêu chính của họ là thỏa mãn các lợi ích cơ bản của các bên trong cuộc đàm phán, chứ không phải là tập trung vào những lập trường mà họ đã tuyên bố. Một cuộc đàm phán theo lập trường thường làm mờ đi những điều mà bạn thật sự muốn. Sự thỏa hiệp giữa các lập trường thường dẫn đến một thỏa thuận không đáp ứng được các nhu cầu rất cơ bản của con người, trong khi chính những điều đó lại chi phối họ chấp nhận các lập trường như vậy. Do đó vấn đề cơ bản thứ hai của phương pháp đàm phán này là: *tập trung vào các lợi ích, không tập trung vào lập trường*.

Điểm thứ ba sẽ giúp bạn giải quyết được khó khăn đối với việc tìm ra giải pháp tối ưu trong lúc đang đối mặt với nhiều áp lực. Cố gắng đưa ra quyết định trong lúc có mặt đối phương sẽ làm hẹp tầm nhìn của bạn, sự sáng tạo sẽ bị hạn chế khi có quá nhiều sự đe dọa xung quanh. Việc tìm ra một giải pháp đúng đắn cũng tương tự như vậy. Bạn có thể hạn chế được tình trạng này bằng cách dành một ít thời gian để tìm ra một số giải pháp có thể đáp ứng được quyền lợi của các bên liên quan

và dung hòa các lợi ích khác nhau của mỗi bên một cách khéo léo. Vì vậy điểm cơ bản thứ ba là: trước khi cố gắng đạt được thỏa thuận, *hãy tìm ra nhiều giải pháp cùng có lợi cho các bên.*

Khi lợi ích các bên đối kháng với nhau, người đàm phán có thể đạt được kết quả thuận lợi đơn giản bằng cách tỏ ra ngoan cố. Phương pháp này có khuynh hướng bổ trợ cho hành vi không khoan nhượng và tạo ra một kết quả tùy hứng. Tuy nhiên bạn có thể phản bác lại những người đàm phán kiểu đó bằng cách khăng khăng nói rằng ý kiến đơn phương của anh ta không đủ sức thuyết phục và sự thỏa thuận phải phản ảnh được những tiêu chuẩn độc lập cụ thể đúng với nguyện vọng của các bên. Điều này không có nghĩa rằng các điều khoản đó phải dựa trên các tiêu chuẩn mà bạn đã chọn, mà nó chỉ là một vài tiêu chuẩn cụ thể như giá thị trường, ý kiến của các chuyên gia, thói quen hay một số điều luật nhằm xác định kết quả đạt được. Thay vì tranh luận xem các bên sẵn sàng làm gì và không đồng ý làm gì, họ nên thảo luận về các tiêu chuẩn đã nêu, khi đó các bên không cần phải nhượng bộ nhau mà cả hai sẽ cùng đạt được một giải pháp công bằng. Vì vậy điểm cơ bản thứ tư là: *cố gắng dùng các tiêu chuẩn khách quan.*

Phương pháp đàm phán có nguyên tắc được trình bày ở bảng dưới đây hoàn toàn khác với kiểu mặc cả theo lập trường “cứng” và “mềm”, trong đó các điểm cơ bản của phương pháp được minh họa ở phần in đậm.

Bốn vấn đề của phương pháp đàm phán có nguyên tắc sẽ giúp sức cho bạn tính từ thời gian bắt đầu suy nghĩ về cuộc đàm phán cho đến khi bạn đạt được thỏa thuận hoặc là quyết định hủy bỏ đàm phán. Thời gian này có thể chia làm ba giai đoạn: phân tích, lên kế hoạch và thảo luận.

Trong giai đoạn *phân tích* bạn chỉ cần cố gắng dự đoán tình hình bằng cách thu thập thông tin, sắp xếp theo trình tự và suy nghĩ về các thông tin đó. Bạn nên cân nhắc các vấn đề về con người, chẳng hạn

Vấn đề		Giải pháp
Mặc cả lập trường: bạn chọn kiểu nào?		Thay đổi phương pháp – đàm phán theo các nội dung nổi bật của vấn đề
Mềm	**Cứng**	**Phương pháp đề ra**
-Xem các thành viên tham gia đàm phán là bạn	-Xem các thành viên tham gia đàm phán là đối thủ	-Xem các thành viên tham gia là những người giải quyết vấn đề
-Mục tiêu chính là đạt được thỏa thuận	-Mục tiêu là chiến thắng	-Mục tiêu là đạt được kết quả sáng suốt, hiệu quả và thân thiện
-Nhượng bộ để duy trì mối quan hệ	-Xem sự nhượng bộ của đối phương là điều kiện duy trì quan hệ	**- Tách con người ra khỏi vấn đề**
-Mềm mỏng với mọi người và các vấn đề	-Cứng rắn trong các vấn đề và quan hệ với mọi người	-Mềm mỏng với mọi người, nhưng cứng rắn với vấn đề
-Tin tưởng đối phương	-Không tin tưởng đối phương	-Giải quyết vấn đề một cách độc lập với sự tin tưởng
-Dễ thay đổi lập trường	-Lún sâu vào lập trường của mình	**- Tập trung vào các lợi ích, không tập trung vào lập trường**
-Đưa ra đề nghị	-Đe dọa đối thủ	-Xác định các lợi ích

Vấn đề khó khăn

-Bộc lộ giới hạn cuối cùng	-Tung tin sai sự thật về giới hạn cuối cùng	-Tránh đi vào giới hạn cuối cùng.
-Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt được thỏa thuận	-Đặt lợi ích đơn phương làm giá cho sự thỏa thuận	**- Tìm ra các giải pháp cùng có lợi**
-Chỉ tìm câu trả lời: câu mà đối phương sẽ chấp nhận	-Chỉ tìm câu trả lời: câu mà mình sẽ chấp nhận	-Phát triển nhiều giải pháp để lựa chọn, sau đó sẽ quyết định giải pháp tối ưu nhất
-Kiên quyết đạt thỏa thuận	-Kiên quyết giữ lập trường của mình	**- Luôn luôn sử dụng các tiêu chuẩn khách quan**
-Cố tránh đấu trí với nhau	-Cố thắng trong cuộc đấu trí	-Cố gắng đạt được kết quả dựa vào các tiêu chuẩn độc lập với ý chí của mình
- Giảm thiểu áp lực	-Luôn gây áp lực cho đối phương	-Đưa ra lý lẽ và tranh luận; chỉ nhượng bộ các nguyên tắc, không lùi bước trước áp lực

như sự thiên vị trong nhận thức, cảm giác thù nghịch, hay việc trao đổi thông tin không rõ ràng; cũng như xác định rõ lợi ích của bạn và các bên liên quan. Bạn cũng cần ghi chú lại các giải pháp và xác định rõ mọi tiêu chuẩn được dùng làm cơ sở cho sự thỏa thuận.

Trong giai đoạn *lập kế hoạch* bạn sẽ dùng lại bốn yếu tố này lần thứ hai, cả trong việc tạo ra ý tưởng và quyết định nên làm gì. Bạn sẽ đề xuất hướng giải quyết vấn đề con người và lợi ích như thế nào?

Theo bạn thì cái nào là quan trọng nhất? Và mục tiêu thật sự của bạn là gì? Bạn cần phải thiết lập thêm các giải pháp và tiêu chuẩn khả thi để quyết định những yếu tố nêu trên.

Bước qua giai đoạn *tranh luận*, thì bốn yếu tố trên sẽ là chủ đề tốt nhất để các bên thương thuyết với nhau nhằm đạt được thỏa thuận. Sự khác nhau trong nhận thức, thái độ giận dữ và phẫn nộ, các khó khăn trong trao đổi thông tin đều được đem ra phân tích và giải quyết. Mỗi bên cũng cần hiểu được ích lợi mà đối phương quan tâm, sau đó cả hai sẽ cùng tìm ra các giải pháp có lợi đôi bên và tìm ra một thỏa thuận dựa trên các tiêu chuẩn khách quan nhằm giải quyết các lợi ích đối kháng nhau.

Tóm lại, trái với mặc cả theo lập trường, phương pháp đàm phán có nguyên tắc tập trung chủ yếu vào các lợi ích cơ bản, các giải pháp thỏa mãn cả đôi bên, các tiêu chuẩn rõ ràng nhằm đem lại một sự thỏa thuận *sáng suốt*. Phương pháp này cho phép bạn đạt dần đến sự nhất trí bằng cách dựa vào các quyết định chung *hiệu quả* của đôi bên mà không phải tốn thêm chi phí do bị lún sâu vào các lập trường mà chỉ có chính bạn mới có thể cởi bỏ được chúng. Việc tách con người ra khỏi vấn đề còn cho phép bạn đàm phán và thông cảm với đối phương như giữa người với người, như vậy việc đạt được một thỏa thuận *thân thiện* sẽ dễ thực hiện hơn.

Bốn chương kế tiếp sẽ giải thích cụ thể hơn về bốn điểm cơ bản của phương pháp đàm phán này. Nếu bạn thấy chưa rõ ở điểm nào, cứ bỏ qua và đọc tiếp vì ba chương cuối sẽ trả lời một số câu hỏi liên quan đến phương pháp này.

Phần II

Các phương pháp đàm phán theo nguyên tắc

CHƯƠNG 2

TÁCH CON NGƯỜI RA KHỎI VẤN ĐỀ ĐÀM PHÁN

Ai trong chúng ta cũng hiểu rằng rất khó để có thể giải quyết vấn đề khi mọi người không hiểu nhau, khi ai cũng tỏ ra giận dữ, tức giận và tự làm mọi việc theo ý của mình.

Một vị chủ tịch công đoàn lớn tiếng với các đoàn viên của mình: “ Ai là người kêu gọi cuộc bãi công này?”

Jones bước lên phía trước: “Tôi đã làm việc đó thưa ông. Tôi làm việc đó là do ông quản đốc biếng nhác Campell đã gây chuyện. Đây là lần thứ năm trong vòng hai tuần, ông ta rút tôi ra khỏi tổ để làm nhân viên thay thế. Ông ta đã trù dập tôi, làm cho tôi cảm thấy rất mệt mỏi. Tại sao tôi phải gánh chịu những việc tồi tệ như vậy?”

Tiếp đó, chủ tịch công đoàn đối chất với Campell: “Tại sao ông lại liên tục chỉ định Jones? Anh ta nói rằng trong vòng hai tuần, ông đã bắt

anh ta làm nhân viên thay thế đến năm lần, phải không? Tôi muốn biết chuyện gì đã xảy ra."

Campell trả lời rằng: "Tôi chọn Jones bởi vì anh ta là người giỏi nhất. Tôi tin anh ta có thể thay thế một nhân viên chính ở tổ khác để công việc không bị ngưng trệ. Tôi chỉ kêu anh ta thay thể khi tổ khác không có nhân viên chính, nếu chỉ vắng nhân viên bình thường thì tôi đã cử Smith hay một người khác thay thế. Thời gian này có dịch cúm tràn lan làm cho nhiều nhân viên chính phải nghỉ việc. Tôi không biết rằng anh ta lại phản đối. Tôi cứ nghĩ rằng anh ta thích được giao trách nhiệm".

Trong một tình huống đời thường khác, luật sư của một công ty bảo hiểm đã nói với Ủy viên Hội đồng bảo hiểm của bang như sau:

"Tôi biết thời gian của ngài rất quý giá, thưa ngài Thompson. Tôi chỉ muốn nói với ngài một vài vấn đề mà chúng ta đang gặp phải trong điều khoản trách nhiệm của các điều luật bảo hiểm. Về cơ bản, tôi nghĩ rằng những điều khoản này đã gây khó khăn cho các công ty bảo hiểm có các quy định về giới hạn điều chỉnh mức bảo hiểm, theo tôi chúng ta có thể xem xét lại và điều chỉnh nếu được…"

Ngài Ủy viên cắt ngang: "Ông Monteiro, công ty của ông đã có nhiều thời gian để tham gia ý kiến xây dựng điều luật này trong suốt thời gian trưng cầu ý kiến trước khi nó được ban hành. Tôi đã làm theo những ý kiến đó. Ông Monteiro, tôi đã lắng nghe từng lời trong suốt cuộc dự thảo và chính tôi đã viết lại bản cuối cùng của các điều luật này. Hay ông nói rằng tôi đã viết sai?"

"Tôi không có ý đó, nhưng…"

"Hay ông muốn nói tôi không công bằng?"

"Chắc chắn là không thưa ngài, nhưng tôi nghĩ rằng điều khoản này đã có các hậu quả mà không một ai trong chúng tôi thấy trước được, và…"

"Hãy nghe đây ông Monteiro, tôi đã hứa với công chúng khi tôi tranh cử chức vụ này rằng tôi sẽ bài trừ những trò gian dối và bịp bợm, và những điều luật này đã thể hiện được điều đó. Năm ngoái công ty ông đã kiếm được lợi nhuận 50 triệu đô la nhờ những điều khoản này. Ông còn muốn tôi làm gì nữa, bây giờ ông lại đến đây để nói về "những điều lệ không công bằng" và "những hậu quả không thấy trước được". Tôi không muốn nghe thêm một lời nào nữa về vấn đề này, chúc một ngày tốt đẹp, ông Monteiro."

Việc gì sẽ tiếp tục xảy ra? Luật sư của công ty Bảo hiểm có gây áp lực buộc ngài ủy viên xem lại điểm này, hay chỉ làm ông ta giận dữ và mọi việc sẽ không đi đến đâu? Công ty của anh ta có nhiều giao dịch kinh doanh tại bang này nên việc giữ mối quan hệ tốt với Ủy viên là rất quan trọng. Vậy anh ta có nên tạm gác lại vấn đề trên, dù rằng anh ta biết điều luật này thật sự không công bằng, sẽ ảnh hưởng đến lợi ích cộng đồng về lâu dài, và ngay cả các chuyên gia cũng không thể thấy trước được vấn đề này khi trưng cầu ý kiến.

Chuyện gì sẽ xảy ra trong những trường hợp như thế?

Những nhà đàm phán trước tiên là con người

Có một điều cơ bản của đàm phán mà bạn rất dễ quên, đó là cho dù trong các giao dịch nội bộ công ty hay quốc tế thì bạn không phải đang đàm phán với những đại diện trừu tượng của đối phương mà bạn đang đối diện với những con người thật sự. Họ có cảm xúc, có những giá trị sâu sắc bên trong, có những kiến thức và quan điểm khác nhau nên bạn rất khó đoán được họ đang nghĩ gì, và bạn cũng vậy.

Khía cạnh con người trong đàm phán có thể rất hữu ích mà cũng có thể mang đến thảm kịch cho bạn. Tiến trình thương lượng để đi đến thỏa thuận có thể tạo nên một cam kết về mặt tâm lý làm cho kết quả đàm phán thỏa mãn cả đôi bên. Một mối quan hệ công việc được xây

dựng trên cơ sở sự tin tưởng, tình bạn, sự tôn trọng và thấu hiểu lẫn nhau thì cuộc đàm phán sẽ diễn ra dễ dàng và hiệu quả hơn. Mong muốn luôn cảm thấy hài lòng về bản thân của mọi người và sự băn khoăn đến việc người khác nghĩ về họ như thế nào sẽ làm cho họ nhạy cảm hơn với lợi ích của đối phương.

Mặt khác, con người ai cũng có thể trở nên giận dữ, chán nản, sợ hãi, thù địch, phẫn nộ hay cảm thấy bị xúc phạm, nhất là khi họ có cái tôi dễ dàng bị đe dọa. Họ nhìn nhận thế giới theo quan điểm cá nhân của mình, và thường bị lẫn lộn giữa sự nhận thức của họ với hiện thực. Thông thường, họ sẽ không hiểu được ý đồ của bạn theo cách bạn thể hiện và họ cũng không quan tâm bạn có hiểu những gì họ muốn nói hay không. Sự hiểu lầm này sẽ tăng thêm thành kiến và dẫn đến phản ứng đối phó nhau trong một vòng luẩn quẩn. Việc tìm kiếm và chọn lựa các giải pháp khả thi theo lý trí gần như không thể và cuộc đàm phán thất bại. Mục đích chính của cuộc đàm phán đã chuyển hướng thành sự thắng bại của các bên, không còn dừng lại ở nội dung cần đàm phán ban đầu, và nó sẽ làm sâu sắc thêm các ấn tượng tiêu cực, phê bình nhau và làm giảm lợi ích thực sự của các bên.

Khi các đối thủ quá quan tâm đến phản ứng của nhau, họ không thể thương lượng với nhau dựa trên tính cảm thông giữa người và người, điều này cũng có thể làm cho cuộc đàm phán thất bại. Cho dù bạn có làm gì chăng nữa, ở bất kỳ thời điểm nào trong suốt tiến trình đàm phán, từ giai đoạn chuẩn bị cho đến lúc thực hiện, bạn nên luôn tự hỏi mình: “Tôi đã quan tâm đúng mức đến vấn đề con người chưa?”

Mỗi nhà đàm phán đều có hai lợi ích cần quan tâm: lợi ích thực sự và lợi ích qua mối quan hệ

Mọi nhà đàm phán đều muốn đạt được thỏa thuận sao cho thỏa mãn lợi ích thực sự của mình. Đó là lý do mà người ta đàm phán với nhau. Ngoài những điều đó, nhà đàm phán còn tính đến lợi ích từ mối

quan hệ của mình với đối phương. Một nhà buôn đồ cổ vừa muốn kiếm lợi nhuận nhưng cũng muốn có khách hàng quen. Một nhà đàm phán cũng vậy, tối thiểu thì họ cũng muốn duy trì mối quan hệ công việc với đối phương sao cho thỏa thuận có thể đạt được, tuy rằng họ sẽ phải chia sẻ bớt một chút lợi ích cho đối phương để có được thỏa thuận đó. Thông thường, khi nhượng bộ lợi ích cho đối phương càng nhiều thì lợi ích của họ càng bị đe dọa. Hầu hết các cuộc đàm phán xảy ra trong bối cảnh các bên đang có sẵn một mối quan hệ, do vậy vấn đề quan trọng là tiến hành đàm phán theo hướng cải thiện mối quan hệ đó chứ không phải là làm cho nó trở nên tồi tệ hơn và làm cho cuộc đàm phán có thể sẽ gặp trở ngại. Trên thực tế, đối với những khách hàng lâu dài, các đối tác kinh doanh, các nhà chính trị, các thành viên trong gia đình, các đồng nghiệp hay các quốc gia thì mối quan hệ đang có còn quan trọng hơn bất kỳ kết quả của một cuộc đàm phán cụ thể nào.

Mối quan hệ có khuynh hướng bị chi phối bởi các vấn đề. Hậu quả tất yếu của "vấn đề con người" trong đàm phán là mối quan hệ giữa các bên có khuynh hướng bị chi phối bởi nội dung thảo luận. Ngay cả khi cho và nhận, chúng ta đều giải quyết theo hướng nhập vấn đề cần giải quyết và con người lại làm một. Trong phạm vi gia đình, các câu nói đại loại như "Bếp núc bề bộn quá" hay là "Chúng ta đã cạn tiền rồi" thường được quy chung thành một vấn đề, và khi nghe được chúng ta có thể nghĩ đó là sự công kích cá nhân. Nếu giận dữ trước một tình huống, bạn sẽ có khuynh hướng trút giận lên những ai có liên quan đến tình huống đó trong ý nghĩ của mình. Lúc này, cái tôi của bạn có khuynh hướng trở nên hòa nhập với lập trường hiện có của bạn.

Một lý do khác làm cho các vấn đề đang tồn tại bị chi phối bởi các vấn đề tâm lý là người ta thường rút ra một số kết luận không có cơ sở đáng tin cậy từ những lời bình luận, rồi lấy đó làm cơ sở lập luận cho ý định và thái độ của mình. Nếu chúng ta không cẩn thận, việc này sẽ diễn ra một cách vô thức, chúng ta sẽ ít khi nhận thức được rằng có nhiều cách giải thích khác cũng hợp lý không kém cho cùng một tình

huống nào đó. Trong ví dụ về công đoàn, Jones suy nghĩ rằng ông quản đốc Campbell trù dập mình, trong khi Campbell thì nghĩ rằng ông ta tiến cử Jones và nâng đỡ anh ta bằng cách trao trách nhiệm cho Jones.

Mặc cả theo lập trường làm cho mối quan hệ và nội dung đàm phán xung đột nhau. Việc thiết lập một cuộc đàm phán dựa trên sự đấu trí về lập trường của các bên sẽ làm tiến trình đàm phán càng xấu hơn. Tôi đã thấy rõ được lập trường của anh mong muốn cuộc đàm phán này kết thúc như thế nào; theo quan điểm của tôi, lập trường của anh quá ít quan tâm đến mối quan hệ của chúng ta. Tôi chắc chắn rằng anh đã xem xét vấn đề một cách bất hợp lý, anh thử nghĩ xem nếu tôi cũng đặt vấn đề dựa vào lập trường cứng nhắc giống anh, đương nhiên anh cũng sẽ kết luận là mối quan hệ của chúng ta – hoặc là bản thân anh – đối với tôi gần như không còn giá trị nữa.

Khi mặc cả theo lập trường được xây dựng trên lợi ích của nhà đàm phán cả về nội dung lẫn mối quan hệ của các bên thì nhà đàm phán chỉ được chọn một trong hai. Nếu chiến lược lâu dài của công ty là mối quan hệ với Ủy viên Bảo hiểm thì bạn sẽ phải bỏ qua vấn đề các điều luật về bảo hiểm. Hay nếu bạn quan tâm đến một giải pháp khả thi chứ không xem trọng mối quan hệ giữa các bên, bạn có thể bỏ qua mối quan hệ, chỉ đề cập đến nội dung vấn đề trong tiến trình đàm phán. "Nếu anh không đồng ý với tôi về điểm này, anh sẽ gánh chịu toàn bộ trách nhiệm. Đây sẽ là lần cuối cùng chúng ta gặp nhau". Tuy nhiên, đầu hàng một quan điểm nào đó trong khi thương lượng cũng không đem lại mối quan hệ tốt hơn. Nó chỉ làm cho đối phương thấy rằng họ có cơ hội điều khiển bạn.

Tách mối quan hệ ra khỏi nội dung đàm phán; giải quyết trực tiếp vấn đề con người

Giải quyết được nội dung vấn đề mà vẫn duy trì mối quan hệ làm việc tốt, tránh xung đột lẫn nhau sẽ đạt được nếu như các bên cam kết

thỏa hiệp và chuẩn bị tâm lý để giải quyết các vấn đề riêng biệt theo từng nội dung thỏa đáng của cuộc đàm phán. Tuy nhiên, các mối quan hệ cần phải được dựa trên sự nhận thức vấn đề một cách chính xác, thông tin trao đổi rõ ràng, cảm xúc phù hợp với hoàn cảnh, và mối quan hệ đó phải hướng tới một viễn cảnh tương lai khả quan, có định hướng. Bạn hãy cố gắng giải quyết trực tiếp các vấn đề con người; đừng nên để vấn đề này trở thành sự nhượng bộ trong nội dung đàm phán.

Để giải quyết vấn đề tâm lý, bạn phải dùng các kỹ năng tâm lý. Khi nhận thức không chính xác, bạn có thể dùng nhiều cách để điều chỉnh lại. Nếu như cảm xúc dâng cao, bạn có thể tìm cách giải tỏa bớt tùy theo từng tình hình cụ thể. Khi có sự hiểu lầm, bạn có thể trao đổi để có thêm thông tin.

Để có thể tìm ra cách giải quyết đúng cho vấn đề con người vốn rất phức tạp, bạn nên chú ý đến ba phạm trù cơ bản sau: nhận thức, cảm xúc, và trao đổi thông tin. Tất cả các vấn đề khác nhau liên quan đến con người đều nằm ở một trong ba phạm trù cơ bản này.

Trong đàm phán, người ta thường hay quên mất một điều là họ không những phải giải quyết vấn đề con người phía đối phương mà còn phải giải quyết vấn đề con người của chính họ. Sự giận dữ và phẫn nộ của bạn cũng gây trở ngại cho những thỏa thuận có lợi cho chính bạn. Nhận thức của bạn cũng chỉ là đơn phương, vì thế, sự lắng nghe và trao đổi thông tin cũng chưa hẳn chính xác. Những kỹ năng sau đây sẽ cho phép bạn xử lý tốt vấn đề con người của tất cả các bên.

Sự nhận thức

Hiểu được suy nghĩ của đối phương không phải là một công cụ hữu hiệu giúp bạn giải quyết vấn đề, đơn giản bởi vì suy nghĩ của họ cũng chính là một vấn đề mà bạn cần phải lưu tâm. Cho dù bạn đang thực hiện một cuộc thương lượng hay dàn xếp một cuộc tranh luận thì

vấn đề vẫn chính là khác biệt giữa suy nghĩ của bạn và của đối phương. Khi hai người cãi nhau, họ thường cãi về một đối tượng nào đó – ví dụ cả hai cùng nói về việc bồi thường chiếc đồng hồ đeo tay – hay một sự kiện nào đó – chẳng hạn hai bên cùng tranh nhau đổ lỗi cho đối phương về việc gây ra tai nạn. Đối với các quốc gia, vấn đề cũng xảy ra tương tự. Morocco và Algeria tranh cãi về quyền sở hữu phía tây sa mạc Sahara; Ấn Độ và Pakistan tranh cãi về việc phát triển bom hạt nhân của mỗi bên. Trong những tình huống như thế người ta có khuynh hướng tìm hiểu kỹ hơn về đối tượng hay sự kiện đó. Họ sẽ nghiên cứu về chiếc đồng hồ hay họ sẽ đo dấu thắng bánh xe ở hiện trường nơi xảy ra tai nạn. Họ cũng sẽ tìm hiểu kỹ hơn về khu vực phía tây sa mạc Sahara hay nghiên cứu chi tiết lịch sử phát triển bom hạt nhân của cả hai nước Ấn Độ và Pakistan.

Tuy nhiên, may mắn là các cuộc xung đột xảy ra không phải vì sự thật đang tồn tại một cách khách quan mà nguyên nhân chính là do cách suy nghĩ ở trong đầu của mọi người. Đơn giản là sự thật chỉ mang lại cho tiến trình giải quyết mâu thuẫn thêm một lý lẽ, có thể tốt hoặc xấu. Mâu thuẫn tự sinh ra bởi vì nó đã tồn tại trong đầu của mọi người. Sự sợ hãi, cho dù là vô căn cứ, cũng là sợ hãi thật sự và cần phải được giải tỏa. Sự hy vọng, cho dù là hão huyền, cũng có thể gây ra chiến tranh. Sự thật của vấn đề, cho dù đã được củng cố, cũng có thể không giải quyết được sự việc. Cả hai bên cùng đồng ý rằng một người mất đồng hồ và một người nhặt được, nhưng họ vẫn không giải quyết được ai sẽ là người giữ nó. Cuối cùng, khi xác định được vụ tai nạn xảy ra là do nổ lốp xe sau khi đã chạy được 31.402 dặm, nhưng họ vẫn tranh cãi ai sẽ là người bồi thường tổn thất. Lịch sử và địa hình cụ thể phía tây sa mạc Sahara, cho dù đã được nghiên cứu và ghi nhận lại cẩn thận đến đâu cũng không giải quyết được vấn đề nó thuộc lãnh thổ của Morocco hay Algeria. Bất kỳ sự nghiên cứu nào giúp làm rõ việc bên nào đã phát triển vũ khí hạt nhân cũng không giải quyết được xung đột giữa Ấn Độ và Pakistan.

Cho dù việc tìm ra thực tế khách quan có hữu ích đi chăng nữa thì, trong tiến trình đàm phán, các bên vẫn cần phải nhìn nhận được những nhân tố làm phát sinh vấn đề, từ đó họ mới dễ dàng tìm ra được giải pháp.

Tự đặt mình vào hoàn cảnh của người khác. Bạn nhìn thấy thế giới như thế nào là tùy thuộc vào vị trí mà bạn đang đứng. Mọi người có khuynh hướng chỉ trông thấy những gì mà họ muốn thấy. Trong một lô thông tin chi tiết, họ có khuynh hướng chọn lọc và tập trung vào những thông tin mà nhận thức họ cho là đúng đắn và bỏ qua hoặc hiểu sai những thông tin mà họ cảm thấy nghi ngờ. Mỗi bên chỉ nhìn thấy được nội dung mà mình quan tâm trong tiến trình đàm phán và chỉ thấy những thiếu sót từ phía đối phương.

Khả năng nhìn nhận vấn đề như nhau cho dù ở bất kỳ vị trí nào là một khả năng rất khó hình thành, nhưng đấy là một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà nhà đàm phán cần phải có. Chỉ nhìn thấy sự khác biệt thôi vẫn chưa đủ. Nếu bạn muốn chi phối họ, bạn cần hiểu được sức mạnh trong quan điểm của họ và cảm xúc mà họ đặt vào trong quan điểm đó. Tìm hiểu họ theo những gì bạn đã thấy vẫn chưa đủ, bạn cần phải biết được tại sao họ lại như vậy. Để làm tốt vai trò này, bạn hãy ngưng phán đoán về họ mà "thử" đặt mình vào vị trí của họ để đưa ra quan điểm. Họ có thể tin rằng quan điểm của họ là chắc chắn đúng, cũng như bạn tin tưởng rằng bạn đúng. Điều đó tương tự như việc bạn có thể thấy trên bàn ăn một nửa ly nước mát lạnh, nhưng vợ hoặc chồng bạn lại thấy đó là nửa ly nước dơ, chính điều này đã làm bữa cơm gia đình mất ngon.

Chúng ta hãy xem xét sự nhận thức trái ngược nhau của một người thuê nhà và chủ cho thuê nhà trong cuộc đàm phán ký lại hợp đồng thuê nhà sau đây:

Hiểu được quan điểm của người khác không đồng nghĩa với việc chấp nhận quan điểm đó. Sự thật là khi hiểu được suy nghĩ của họ, bạn

Nhận thức của người thuê	Nhận thức của người cho thuê
Giá thuê nhà của bà thật sự quá cao	Tôi vẫn giữ nguyên giá trong một thời gian dài rồi.
Khi giá mọi thứ đều lên, tôi không có khả năng trả nếu như tiền thuê nhà tăng thêm	Khi mọi thứ chi phí khác đều tăng, tôi phải tăng tiền thuê nhà
Căn hộ này cần phải được sơn lại	Anh ta đã cho rằng căn hộ hư hỏng nặng
Tôi biết có người thuê căn hộ giống như vầy với giá rẻ hơn	Tôi biết có người thuê căn hộ tương đương như vậy với giá còn cao hơn
Những người trẻ như tôi không đủ khả năng trả tiền thuê cao như vậy	Những người trẻ như anh ta thường gây ồn ào và phá phách.
Giá thuê nên giảm xuống vì khu lân cận đã xuống cấp	Chúng tôi phải tăng giá thuê để nâng cấp khu lân cận
Tôi là người thuê nhà lý tưởng vì không nuôi chó hay mèo	Máy nghe nhạc của anh ta làm chúng tôi không chịu nổi
Tôi luôn trả tiền thuê nhà bất cứ khi nào bà ấy cần	Anh ta không bao giờ trả tiền thuê nhà đúng hạn mà phải đợi tôi nhắc
Bà ấy là người lạnh lùng và xa cách, bà ấy không bao giờ hỏi han tôi xem đã xảy ra chuyện gì	Tôi là người ý tứ, không bao giờ can thiệp vào việc riêng của người thuê nhà

có thể điều chỉnh quan điểm của mình về những nội dung đang được quan tâm trong một tình huống cụ thể. Do đó, việc hiểu được suy nghĩ của đối phương sẽ chỉ *có lợi* hơn chứ không gây thiệt hại gì. Nó sẽ giúp bạn giảm được những xung đột và tăng thêm lợi ích của chính mình.

Đừng suy diễn mục đích của họ dựa trên sự sợ hãi của bạn. Con người thường có khuynh hướng suy diễn ra bất cứ điều gì tồi tệ trong khi họ sợ hãi, đối phương cũng làm như vậy. Chúng ta hãy xem xét câu chuyện sau đây được đăng trên *Thời báo New York*: "Họ gặp nhau trong quán rượu, anh ta đề nghị đưa cô về. Anh lái xe theo những con đường không quen thuộc và bảo rằng đó là đường tắt. Anh ấy chạy nhanh đến độ cô kịp xem bản tin lúc 10 giờ". Tại sao kết thúc lại ngạc nhiên như vậy? Là do chúng ta đã đưa ra giả định khác trong lúc sợ hãi.

Tất cả chúng ta hay có thói quen diễn giải những gì đối phương nói hay làm theo hướng xấu nhất. Điều đó cho thấy sự nghi ngờ luôn tồn tại trong nhận thức của con người một cách tự nhiên. Hơn nữa, dường như sự nghi ngờ còn được xem là một vũ khí "an toàn", vì nó làm cho những người tham gia đàm phán thấy rằng đối phương của bạn thực sự dở tệ đến thế nào. Nhưng cái giá phải trả cho sự nghi ngờ đối phương trong hầu hết các tình huống là việc những ý tưởng mới mẻ có thể đưa các bên tiến tới thỏa thuận và những thay đổi khôn ngoan trong lập trường của họ cũng sẽ bị chúng ta bác bỏ hoặc từ chối.

Đừng đổ lỗi cho họ về các vấn đề của bạn. Đổ trách nhiệm cho người khác về lỗi của mình là điều mà mọi người rất hay làm. "Nói chung công ty của anh không thể tin cậy được. Mỗi khi sửa chữa máy phát điện ở công ty anh, anh đều làm không cẩn thận và nó lại hư nữa". Đổ lỗi là việc dễ nhất mà chúng ta thường làm, nhất là khi bạn nghĩ đối phương thật sự có trách nhiệm về việc gì đó. Ngay cả khi việc quy trách nhiệm là đúng đắn, nó vẫn thường bị phản tác dụng. Khi bị tấn công, đối phương sẽ trở nên đề phòng và họ sẽ phản kháng những gì bạn nói. Họ sẽ ngừng lắng nghe hoặc sẽ phản công lại bằng chính sự tấn công của họ. Chắc chắn rằng việc đổ lỗi sẽ chi phối con người trong lúc đàm phán.

Khi nói về các vấn đề, bạn nên tách hiện tượng của vấn đề ra khỏi nhân vật mà bạn đang thương lượng. Ví dụ trong trường hợp trên:

"Máy phát điện của chúng tôi mà công ty anh mới sửa chữa lại hư nữa. Đây là lần thứ ba trong tháng vừa rồi. Lần đầu nó ngưng hoạt động trong suốt một tuần. Nhà máy này cần một máy phát điện hoạt động thật tốt. Tôi muốn anh tư vấn cho tôi cách làm giảm thiểu những hư hỏng này. Chúng tôi có thể thay đổi công ty bảo trì, hay kiện nhà sản xuất máy, hay làm việc gì khác?"

Hãy cùng nhau thảo luận nhận thức của mỗi bên. Một trong các cách để giải quyết mâu thuẫn chính là làm rõ và thảo luận với đối phương. Chỉ cần bạn thảo luận với mục đích thẳng thắn và thành thật bằng cách cùng nhìn nhận vấn đề, không quan tâm đến việc đổ lỗi cho nhau, thì những cuộc thảo luận đó sẽ làm cho đôi bên hiểu nhau hơn trong việc xử lý những vấn đề đang quan tâm.

Nói chung, trong một cuộc đàm phán, việc không chú trọng đến hiểu biết của đối phương về vấn đề sẽ không phải là cách làm đúng để đạt được thỏa thuận. Ngược lại, khi thông tin được trao đổi rõ ràng và bạn sẵn sàng trình bày những vấn đề mà họ muốn nghe một cách lôi cuốn thì đó là một trong những sự đầu tư tốt nhất mà một nhà đàm phán cần làm.

Chúng ta hãy xem xét một cuộc đàm phán về vấn đề chuyển giao công nghệ tại Hội nghị bàn về Luật hàng hải. Từ năm 1974 đến năm 1981, khoảng 150 quốc gia đã tập trung về New York và Geneva để xây dựng các điều luật nhằm quản lý việc khai thác đại dương, từ quyền đánh bắt cá cho đến việc khai thác mỏ măng-gan ở dưới đáy biển sâu. Đại diện các nước đang phát triển bày tỏ sự quan tâm sâu sắc về vấn đề chuyển giao công nghệ. Các nước này mong muốn có thể tiếp thu được những kiến thức kỹ thuật và các thiết bị tiên tiến từ những nước công nghiệp hóa cao cho việc khai thác mỏ dưới đáy biển sâu.

Mỹ và các nước phát triển khác nhận thấy rằng không có gì khó khăn để thỏa mãn nhu cầu đó. Và vì thế, họ xem việc chuyển giao công nghệ là không quan trọng lắm. Trong nhận thức của họ, nó có thể không

quan trọng, nhưng họ sẽ phạm phải sai lầm rất lớn nếu xử lý vấn đề này như một việc không quan trọng. Họ đã có thể làm cho đề nghị của mình trở nên đáng tin cậy và hấp dẫn hơn đối với các nước đang phát triển nếu như dành nhiều thời gian hơn để thực hiện một cách cụ thể việc chuyển giao công nghệ. Nhưng bằng việc bỏ qua các chi tiết và xử lý sự việc chậm trễ như đối với một vấn đề đơn giản, những nước này đã tự từ bỏ một cơ hội đáng quí để chuyển giao cho các nước đang phát triển những thành tựu to lớn và cũng tự làm mất đi động cơ thật sự để đạt được thỏa thuận trong các vấn đề khác.

Hãy tìm kiếm thời cơ hành động sao cho phù hợp với nhận thức của đối phương. Có lẽ cách tốt nhất để thay đổi nhận thức của con người là gửi cho họ thông tin khác với những gì họ đang mong đợi. Cuộc viếng thăm của tổng thống Ai Cập Sadat tới Jerusalem vào tháng 11 năm 1977 đã minh họa rõ nét điều này. Người dân Israel xem Sadat và Ai cập như kẻ thù vì họ đã bất ngờ tấn công nước Israel bốn năm về trước. Để có thể thay đổi nhận thức này, và cũng để cho người dân Israel thấy rằng mình cũng yêu hòa bình, Tổng thống Sadat đã đáp máy bay vào thủ đô của kẻ thù, nơi còn đang bị chiếm đóng, nơi mà ngay cả Mỹ, người bạn thân nhất của Israel, cũng chưa công nhận. Thay vì hành động như kẻ thù, Sadat đã hành động như một đối tác. Nếu không có hành động sâu sắc này, thật khó tưởng tượng về một hiệp ước hòa bình giữa người Israel và Ai Cập.

Hãy cho đối phương một phần kết quả bằng cách lôi kéo họ vào trong tiến trình đàm phán. Nếu họ không tham gia vào tiến trình đàm phán, họ thật sự khó chấp nhận kết quả đưa ra, điều này thật đơn giản. Nếu bạn đi gặp ngài ủy viên bảo hiểm của bang với tinh thần sẽ gây chiến sau một cuộc phỏng vấn kéo dài, thì chuyện ông ta cảm thấy bị đe dọa và chống lại kết luận của bạn là rất bình thường. Nếu bạn không hỏi xem nhân viên của mình có muốn được giao trách nhiệm hay không trước khi giao việc cho họ, thì sẽ không có gì là ngạc nhiên khi họ phẫn nộ trước yêu cầu của bạn. Nếu bạn muốn đối phương chấp

nhận một quyết định không mấy thú vị, việc đầu tiên là bạn phải lôi kéo được họ vào trong quá trình thảo luận để đi đến quyết định đó.

Điều này hoàn toàn đúng, vì mọi người thường không chấp nhận những cái họ có khuynh hướng không làm. Khi bạn gặp một vấn đề khó khăn, theo bản năng bạn sẽ giải quyết vấn đề đó sau cùng. “Chắc chắn chúng ta đã xử lý tất cả những vấn đề có thể xảy ra trước khi gặp ngài Ủy viên”. Tuy nhiên, ngài Ủy viên sẽ dễ dàng đồng ý sửa các điều luật nếu như hành động của chúng ta làm ông ta hiểu rằng mình cũng là một thành viên trong quá trình dự thảo các điều luật đó, việc sửa lại điều luật trong trường hợp này chỉ là thêm một bước nhỏ trong quá trình lâu dài chuẩn bị cho bản dự thảo. Như vậy sẽ hiệu quả hơn là thái độ chỉ trích của chúng ta khi các điều luật đã được ban hành, ông ta sẽ không dễ dàng chấp nhận.

Ở Nam Phi, có thời gian những người da trắng ôn hòa đã cố gắng bãi bỏ luật phân biệt chủng tộc. Nhưng họ làm bằng cách nào? Tổ chức các cuộc họp trong Ủy ban Quốc hội toàn người da trắng để thảo luận các kiến nghị. Tuy rằng các kiến nghị có thể rất có giá trị, nhưng chúng vẫn không hiệu quả, không phải do nội dung thảo luận mà do các cuộc thảo luận đó không có người da đen tham gia. Họ sẽ nói với người da đen rằng “Chúng tôi, những người da trắng có địa vị sẽ tìm cách giải quyết các vấn đề của các bạn.” Điều đó mang ý nghĩa “đây là trách nhiệm của chính những người da trắng”, làm cho nội dung của vấn đề thay đổi và cuộc đàm phán phải quay lại từ đầu.

Cho dù các điều khoản của thỏa thuận có vẻ hợp lý, nhưng đối tác có thể không chấp nhận, chỉ đơn giản vì sự nghi ngờ nảy sinh do họ không được tham gia ngay từ đầu. Thỏa thuận sẽ dễ dàng hơn nếu như hai bên đều có tham gia ý kiến trong đó. Toàn bộ tiến trình đàm phán sẽ trở nên mạnh mẽ hơn khi các bên đều tán thành từng bước của một giải pháp đang được triển khai. Khi đó, mỗi một sự phê bình về các điều khoản, mỗi thay đổi hợp lý, mỗi sự nhượng bộ trong các kiến nghị đều

là những dấu ấn riêng của từng người thương thuyết. Một kiến nghị được rút ra từ những lời đề nghị của cả hai phía sẽ làm cho đôi bên cảm thấy như đó là kiến nghị của chính họ đề ra.

Để lôi cuốn đối phương tham gia, bạn nên để họ tham gia ngay từ đầu. Hãy đề nghị họ cho bạn lời khuyên. Bạn hãy tỏ ra tin tưởng các ý kiến của họ bất cứ khi nào có thể, điều này sẽ làm cho họ cảm nhận được ảnh hưởng của mình đối với người khác. Có thể sẽ rất khó khi phải tự kiềm chế mình để tạo lòng tin với đối phương, nhưng sự chịu đựng sẽ gặt hái kết quả rất lớn. Ngoại trừ những vấn đề đáng quan tâm trong cuộc đàm phán, còn lại thì cảm giác của các bên tham gia vào quá trình đàm phán có lẽ là nhân tố quan trọng nhất nhằm giúp cho các nhà đàm phán quyết định có nên thông qua một kiến nghị nào đó hay không. Theo một nghĩa nào đó, quá trình đám phán chính là kết quả đàm phán.

Giữ thể diện: đưa ra kiến nghị phù hợp với giá trị của đối phương. Trong tiếng Anh, từ “giữ thể diện” mang một ý nghĩa xúc phạm. Người ta hay nói “Chúng tôi làm như thế chỉ là để cho họ không bị mất mặt”. Điều đó có nghĩa bạn cố ý nhường một chút để họ không rơi vào cảm giác tồi tệ. Cách nói này hàm ý một sự nhạo báng.

Đây là một sai lầm nghiêm trọng khi không hiểu đúng vai trò và tầm quan trọng của việc giữ thể diện. Giữ thể diện phản ảnh nhu cầu của một người nào đó hòa hợp với lập trường của mình trong tiến trình đàm phán hoặc thỏa thuận theo nguyên tắc, lời nói và hành động trước đây của anh ta.

Nội dung của thủ tục tố tụng tự bản thân nó giống với tên gọi. Khi một thẩm phán phê chuẩn một bản án, ông ta đang giữ thể diện không chỉ cho mình và hệ thống tòa án, mà còn cho cả các bên nguyên cáo và bị cáo. Thay vì chỉ cần nói với bên nguyên rằng “Anh thắng”, và bên bị rằng “Anh đã thua”, ông ta nói rằng quyết định của mình được dựa trên các nguyên tắc, điều luật và tiền lệ. Ông ta không muốn là người phán

quyết tùy tiện, mà là người có thái độ đúng đắn. Một nhà đàm phán cũng vậy.

Trong một cuộc đàm phán, mọi người thường kéo dài thời gian không phải là do các kiến nghị không thể chấp nhận được mà đơn giản chỉ vì họ muốn tránh né cảm giác hay biểu hiện thoái lui của mình trước đối phương. Vì vậy, nếu nội dung thỏa thuận được diễn đạt và được khái niệm hóa theo cách nào đó để đối phương có thể xem nội dung đó là một kết quả công bằng thì họ sẽ đương nhiên chấp nhận. Theo Thị trưởng thì các điều khoản đã thỏa thuận về vấn đề việc làm giữa chính quyền thành phố và cộng đồng người nói tiếng Tây Ban Nha là không chấp nhận được - đến khi thỏa thuận được hủy bỏ thì ông ta tuyên bố đồng ý các điều khoản tương tự do ông quyết định, xem như thực hiện lời hứa của ông với công chúng.

Việc giữ thể diện là việc dung hòa một thỏa thuận với các nguyên tắc và hình tượng của chính các nhà đàm phán. Không nên đánh giá thấp tầm quan trọng của nó.

Cảm xúc

Trong một cuộc đàm phán, nhất là trong một cuộc tranh luận gay gắt, cảm nhận có thể sẽ quan trọng hơn lời nói. Các bên luôn sẵn sàng nghênh chiến chứ không phải hợp tác để tìm ra giải pháp cho một vấn đề chung nào đó. Người ta thường phải thương lượng khi họ nhận ra lợi ích lớn và tình cảm bị đe dọa. Cảm xúc của bên này sẽ làm nảy sinh cảm xúc của bên kia. Sự sợ hãi thường sinh ra giận dữ hoặc giận dữ sẽ chuyển thành sợ hãi. Cảm xúc có thể dẫn cuộc đàm phán đi nhanh đến bế tắc hoặc chấm dứt.

Trước hết phải nhận biết và hiểu được cảm xúc của bạn và đối phương. Bạn hãy thử nhìn lại mình trong suốt tiến trình đàm phán. Bạn có cảm thấy căng thẳng không? Bạn có thấy bồn chồn, lo ngại

không? Hoặc bạn có tức giận đối phương không? Hãy lắng nghe họ để nhận biết được cảm xúc của họ ra sao. Có thể việc viết ra giấy những gì đang cảm nhận sẽ giúp ích cho bạn – ví dụ như sợ hãi, lo lắng hay giận dữ – sau đó là những cảm xúc bạn muốn có như tự tin, thoải mái. Bạn cũng hãy làm như vậy đối với đối phương.

Trong tiến trình đàm phán, việc xem những người thương thuyết đại diện cho các bên tham gia chỉ là người phát ngôn là chuyện quá đơn giản. Điều quan trọng bạn cần nhớ là họ cũng giống như bạn, cũng có những tình cảm cá nhân, sợ hãi, hy vọng và mơ ước riêng. Công việc của họ có thể đang bị đe dọa. Họ cũng có thể nhạy cảm về những vấn đề này và tự hào về những vấn đề kia. Không hề có chuyện các vấn đề tình cảm bị giới hạn đối với các nhà đàm phán. Những người khác trong đoàn đàm phán cũng có cảm xúc riêng của họ. Thậm chí họ còn nhìn nhận một cách đơn giản và trái ngược với nhau về chung một vấn đề.

Bạn hãy tự hỏi mình những cảm xúc đó phát sinh từ đâu. Tại sao bạn giận dữ? Hay tại sao họ giận dữ? Họ có để tâm tới những lời phàn nàn trước kia của bạn và đang tìm cách trả thù? Cảm xúc của vấn đề này có đang lan sang vấn đề khác không? Các vấn đề cá nhân về gia đình có đang ảnh hưởng đến công việc hay không? Trong tiến trình đàm phán Trung Đông, cả người Israel và Palestin cùng cảm thấy sự tồn tại của dân tộc họ bị đe dọa và cảm xúc này phát triển mạnh đến nỗi nó lấn át cả những vấn đề rất thực tế, giống như trường hợp phân phối nước ở hai dải đất dọc bờ tây sông Jordan đã gần như trở thành vấn đề không thể thảo luận và giải quyết được. Bởi vì trong một bối cảnh lớn, họ cảm thấy sự tồn tại của chính mình bị đe dọa, nên họ đều nhìn nhận các vấn đề khác dưới góc độ sống còn.

Hãy thể hiện rõ cảm xúc và thừa nhận sự chính đáng của nó. Bạn hãy nói với đối phương về những cảm xúc của họ và cảm xúc của chính bạn. Sẽ không có gì là xúc phạm khi bạn nói rằng: “Chúng tôi cảm thấy rằng mình bị ngược đãi và rất tức giận, nên chúng tôi e rằng sự

thỏa thuận sẽ không giữ được lâu cho dù chúng ta có đạt được nó đi nữa. Chúng tôi quan tâm đến sự thành công của thỏa thuận đạt được. Với tư cách cá nhân, tôi nghĩ rằng chúng ta có thể sai khi lo ngại về điều này, nhưng những người khác cũng nghĩ vậy. Các thành viên của ông có cảm thấy như vậy không?". Việc tập trung rõ ràng suy nghĩ của bạn và của họ vào cuộc thảo luận không chỉ nhấn mạnh tầm quan trọng của vấn đề mà còn làm cho cuộc đàm phán tiến triển tốt hơn và ít gây ra phản ứng. Thoát khỏi gánh nặng cảm xúc tiềm ẩn, con người sẽ trở nên thích thú với việc giải quyết vấn đề hơn.

Hãy để đối phương giải tỏa bớt căng thẳng. Thông thường, cách hữu hiệu để giải quyết sự giận dữ, phẫn nộ hay những cảm xúc tiêu cực khác của con người là giúp họ giải tỏa những tình cảm này. Tâm lý họ sẽ được giải tỏa một cách đơn giản khi kể lại những rắc rối, phiền muộn của mình. Nếu bạn về nhà kể cho chồng bạn nghe những vấn đề rắc rối xảy ra trong công ty, bạn sẽ giận dữ hơn khi nghe chồng bạn nói rằng "Đừng làm phiền anh nữa, anh biết rằng em đã gặp chuyện không hay trong công ty, nhưng chúng ta hãy đừng nói đến chuyện này nữa". Đối với các nhà đàm phán cũng vậy. Cùng nhau giảm bớt căng thẳng có thể làm cho cuộc đàm phán dễ dàng thành công hơn. Hơn nữa, nếu một nhà đàm phán diễn thuyết với thái độ giận dữ, những người tham gia sẽ cho rằng anh ta không được "mềm dẻo", do đó, họ có thể không ủng hộ anh ta trong tiến trình đàm phán. Anh ta chỉ có thể dựa vào sự nổi tiếng là một người cố chấp để bảo vệ mình tránh mọi sự chỉ trích nếu như cuối cùng, anh ta đi đến được thỏa thuận.

Vì vậy, thay vì cắt ngang bài diễn thuyết có tính chất khiêu chiến hay chống đối của đối phương, bạn có thể tự kiềm chế mình, ngồi lại yên lặng lắng nghe họ phàn nàn, kêu ca. Khi có người lắng nghe, sự bực tức của họ cũng như của những người tham gia thương thuyết cũng vơi đi. Có lẽ cách tốt nhất để chấp nhận cho đối phương giải tỏa căng thẳng là im lặng lắng nghe, không phản ứng lại những gì họ nói, thỉnh thoảng gợi ý để họ tiếp tục cho đến khi họ nói hết những gì muốn

nói. Theo cách này, bạn gần như không làm cho nội dung vấn đề trở nên kích động hơn, ngược lại bạn chỉ khuyến khích họ tự nói hết những gì họ suy nghĩ, làm cho họ gần như không còn day dứt với điều gì.

Đừng phản ứng lại những cảm xúc đang bộc phát. Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn phản ứng lại khi đối phương đang trút bực tức vào bạn. Nếu không biết kiềm chế, nó có thể trở thành một cuộc tranh cãi gay gắt. Vào những năm 1950, Ủy ban về Mối quan hệ con người đã áp dụng một phương pháp hiếm thấy nhưng hữu hiệu để hạn chế tác động của cảm xúc, phương pháp này được bộ phận quản lý nhân sự áp dụng trong nhà máy thép để xử lý các vụ xung đột vừa nhen nhúm, tránh biến chúng thành những vấn đề nghiêm trọng. Quy định đó chỉ cho phép một người giận dữ trong một thời điểm. Điều này có nghĩa là những người khác sẽ không phản ứng lại cơn giận dữ đang bộc phát. Nó cũng làm cho con người dễ giải tỏa cảm xúc hơn do việc bộc lộ cảm xúc đã chính đáng hơn. “Được rồi, bây giờ đến phiên anh nói.” Quy định này cũng giúp cho con người dễ kiềm chế mình hơn. Phá vỡ quy luật này đồng nghĩa với việc bạn đã mất bình tĩnh, do đó bạn có thể sẽ bị mất thể diện.

Dùng những cử chỉ tượng trưng. Bất kỳ ai đang yêu cũng hiểu rằng để làm hòa với người yêu thì chỉ cần một cử chỉ đơn giản là tặng họ một bông hồng đỏ thắm. Hành động đó có ảnh hưởng đến cảm xúc với đối phương mà không cần phải tốn kém nhiều. Một sự cảm thông, một cử chỉ bày tỏ sự hối tiếc, một chuyến đi viếng nghĩa trang, một món quà nhỏ cho cháu bé, một cái bắt tay, một cái ôm chặt hay dùng bữa với nhau... đều là những cơ hội vô giá để cải thiện cảm xúc thù địch đang có trong lòng người khác mà chi phí không đáng là bao. Nhiều khi một lời xin lỗi cũng có thể làm dịu được cảm xúc rất hiệu quả, cho dù hành động đó không do bạn gây ra hay cố ý làm tổn hại họ. Một lời xin lỗi có thể là một trong những hành động đáng biểu dương và ít tốn kém nhất mà bạn có thể làm cho họ.

Thông tin

Tiến trình đàm phán sẽ không thể xảy ra nếu như không có thông tin. Đàm phán là một quá trình trao đổi thông tin qua lại nhằm tiến đến một quyết định chung. Truyền đạt thông tin không phải là một việc dễ dàng cho dù là giữa những người có nhiều kinh nghiệm và kiến thức cuộc sống uyên bác với nhau. Một cặp vợ chồng sống với nhau ba mươi năm vẫn có những hiểu lầm hàng ngày. Do đó, chẳng có gì là ngạc nhiên nếu như hai người chưa biết nhiều về nhau nói chuyện không hợp và đôi khi cảm thấy ghét và nghi ngờ nhau. Bạn nên hiểu rằng đối phương hầu như luôn hiểu khác đi những gì bạn nói.

Có ba vấn đề rất lớn thường hay gặp trong trao đổi thông tin. Thứ nhất, các nhà đàm phán thường không nói chuyện thẳng thắn với nhau, hay ít nhất là họ truyền đạt thông tin gây khó hiểu. Thông thường, các bên đẩy hết trách nhiệm cho phía bên kia và không cố gắng gì thêm để có thể trao đổi một cách nghiêm túc. Họ chỉ đơn thuần nói với bên thứ ba hoặc nói với nhân viên của mình. Thay vì cố gắng cùng nhau thảo luận để có thể đạt được thỏa thuận chung, họ lại cản trở lẫn nhau. Đáng lẽ cố gắng nói chuyện với đối tác để xây dựng bước tiếp theo trong đàm phán, họ lại cố gắng lôi những người quan sát vào cuộc. Thông tin rõ ràng giữa hai bên là điều quan trọng nhất nhưng sẽ không mang lại kết quả gì nếu mỗi bên đều chiều theo ý kiến của những người ngoài cuộc.

Cho dù bạn đang nói chuyện rõ ràng và trực tiếp với họ, họ cũng chưa chắc đã nghe bạn. Chính điều này là vấn đề thứ hai thường gặp trong đàm phán. Bạn hãy để ý xem mức độ thươnờng xuyên của việc người ta ít chú tâm đến những gì bạn nói. Có lẽ bạn cũng thường như vậy, cũng không thể lập lại được những gì họ đã nói. Trong khi đàm phán, bạn mải suy nghĩ những điều bạn chuẩn bị nói tiếp theo, cách bạn sẽ phản ứng với điểm cuối cùng đối phương đưa ra, hoặc là chuẩn bị lý lẽ kế tiếp của mình, chính những điều đó làm cho bạn quên lắng nghe những gì đối phương đang nói. Cũng có thể là bạn đang chăm

chú nghe nhân viên của bạn hơn là nghe đối phương. Suy cho cùng thì đấy là những người đáng tin cậy có thể giúp cho cuộc đàm phán thành công. Trong lúc này, chỉ có họ làm cho bạn tin tưởng, vì vậy không có gì là ngạc nhiên khi bạn lắng nghe họ. Tuy nhiên, nếu bạn không lắng nghe đối phương, bạn sẽ không có được thông tin nào cả.

Vấn đề thông tin thứ ba hay gặp là hiểu lầm nhau. Những gì một người nói, người khác có thể hiểu sai. Ngay cả khi các nhà đàm phán cùng ngồi với nhau trong một căn phòng thì thông tin từ người này sang người khác cũng bị sai lệch. Khi các bên đối tác nói khác ngôn ngữ thì sự hiểu lầm càng lớn hơn. Ví dụ, ở Ba Tư, từ "compromise" chỉ có một nghĩa đen là gây tổn thương như trong câu "sự liêm khiết của chúng tôi đã bị tổn thương", trong khi đó ở tiếng Anh từ này còn có nghĩa bóng là "thỏa hiệp - một giải pháp trung gian mà cả hai bên có thể cùng chấp nhận". Tương tự, từ "mediator - người hòa giải" trong tiếng Ba Tư có nghĩa là "người hay xen vào chuyện người khác", hay là những người khách không mời mà tới. Vào đầu năm 1980, Tổng thư ký Liên hiệp quốc Waldheim đã đáp máy bay sang Iran để tìm kiếm cơ hội giải thoát cho các con tin người Mỹ. Nhưng những nỗ lực của ông ta đã bị thất bại nặng nề khi đài phát thanh và truyền hình ở Ba Tư đã đưa tin bài phát biểu về chuyến viếng thăm của ông ta tới Tehran như sau: "Tôi có mặt ở đây với tư cách là một người khách không mời mà đến để gây chuyện". Chưa đầy một giờ sau khi phát tin, xe hơi của ông ta đã bị những người Iran quá khích ném đá.

Chúng ta phải làm gì để khắc phục ba vấn đề về trao đổi thông tin đã nêu ở trên?

Hãy chủ động lắng nghe và công nhận những gì họ nói. Hiển nhiên là bạn phải lắng nghe, nhưng khó có thể nghe được trọn vẹn vấn đề, nhất là vào lúc này, bạn đang phải chịu áp lực từ cuộc đàm phán đang diễn ra. Lắng nghe làm cho bạn dễ dàng nắm được nhận thức của đối phương, cảm nhận được cảm xúc của họ, và hiểu được những

gì họ đang cố gắng diễn đạt. Chủ động lắng nghe không chỉ làm cho những gì bạn nghe được trở nên tốt hơn mà những gì họ nói cũng trở nên tốt hơn. Nếu bạn chú ý nghe và thỉnh thoảng thêm vào: “Ý anh đang muốn nói là…”, đối phương sẽ không cảm nhận rằng họ đang giết thời gian một cách vô vị và tất cả những việc họ làm đều chỉ vì thủ tục. Họ cũng cảm thấy thỏa mãn vì có người nghe và thấu hiểu họ. Người ta nói rằng sự nhượng bộ đơn giản nhất mà bạn có thể làm cho đối phương là để cho họ biết có người đang lắng nghe họ nói.

Phương pháp cơ bản để lắng nghe hiệu quả là bạn phải tập trung cao độ vào những gì họ nói, yêu cầu đối phương phát âm cẩn thận, nói rõ ràng, chính xác những gì họ muốn, và yêu cầu họ lập lại những ý kiến mơ hồ và không chắc chắn. Nhiệm vụ của bạn trong khi lắng nghe là không đưa ra bất cứ phản ứng nào, ngoại trừ hiểu họ như họ hiểu chính bản thân họ. Hãy nắm bắt nhận thức, nhu cầu và những ràng buộc, hạn chế của họ.

Nhiều người cho rằng tránh sự chú ý của đối phương và không thừa nhận bất kỳ quan điểm chính đáng nào của họ là một thủ thuật hay. Một nhà đàm phán giỏi thường làm ngược lại. Nếu bạn không thừa nhận những gì họ nói và chứng minh rằng bạn hiểu họ, họ sẽ tin rằng bạn đã không lắng nghe họ nói. Khi bạn cố gắng giải thích một quan điểm khác với những gì họ đã nói thì họ sẽ cho rằng bạn không nắm bắt những gì họ muốn nói. Họ sẽ tự nhủ rằng “Mình đã cho anh ta biết quan điểm của mình rồi, sao bây giờ anh ta vẫn nói khác đi, có lẽ anh ta không hiểu những gì mình đã nói”. Từ đó, thay vì lắng nghe quan điểm của bạn, họ sẽ tìm cách đưa ra lý lẽ theo một hướng mới vì họ cho rằng trong thời gian này bạn chỉ thăm dò họ. Vì thế, để cho họ biết rằng bạn hiểu họ, bạn nên nói rằng “Để xem tôi có theo kịp những gì anh đã nói không nhé. Theo quan điểm của anh, thì tình huống này sẽ giống như trường hợp…, đúng không?”

Khi bạn lập lại những gì họ đã nói theo cách hiểu của bạn, hãy diễn đạt lại thật rõ ràng quan điểm của họ, làm cho các điểm được nhấn mạnh trong vấn đề của họ trở nên dễ hiểu. Bạn có thể nói rằng "Anh có những lập luận rất xác đáng. Để xem tôi giải thích có đúng không nhé. Vấn đề anh đưa ra đang nhằm vào tôi…". Hiểu vấn đề không có nghĩa là đồng ý với vấn đề đó. Người ta có thể hiểu thông suốt và đồng thời hoàn toàn không đồng ý với những gì đối phương đang nói. Tuy nhiên, trừ khi bạn thuyết phục được họ rằng bạn đã nắm bắt được cách họ nhìn nhận vấn đề, nếu không bạn không thể giải thích với họ quan điểm của bạn. Một khi bạn đã nắm được vấn đề của họ thì hãy quay lại với những vấn đề mà bạn rút ra được trong kiến nghị của họ. Nếu bạn có thể đánh giá vấn đề của họ tốt hơn họ, sau đó bắt bẻ lại vấn đề đó, bạn có thể sẽ có được cơ hội tốt nhất để khởi đầu một cuộc đối thoại về những nội dung đáng quan tâm và giảm thiểu khả năng họ tin rằng bạn đã hiểu lầm họ.

Nói để hiểu nhau hơn. Bạn hãy nói chuyện với đối phương. Đôi khi người ta dễ dàng quên rằng đàm phán không phải là một cuộc tranh luận. Nó cũng không phải là một cuộc thử nghiệm. Bạn không cố gắng thuyết phục một bên thứ ba nào mà đang thuyết phục người ngồi chung bàn với bạn. Nếu như mang cuộc đàm phán so sánh với một vụ kiện chính thức, thì tình huống này tương đồng với việc hai chánh án đang cố tìm một thỏa thuận để quyết định bản án. Hãy thử đặt bạn vào vai trò đó, đối xử với đối phương như là đồng nghiệp trong tòa án để cùng cố gắng tìm ra ý kiến chung. Trong hoàn cảnh này, rõ ràng sẽ không có sức thuyết phục khi cả hai đổ lỗi cho đối phương về các vấn đề đã xảy ra, chửi rủa nhau hay lớn tiếng với nhau. Ngược lại, sẽ có lợi hơn nhiều nếu cả hai đều nhìn nhận thẳng thắn rằng họ hiểu vấn đề không giống nhau và cùng cố gắng tiến tới việc đạt được một tiếng nói chung.

Để giảm ảnh hưởng chi phối từ báo chí, những người quan tâm theo dõi trong gia đình và các bên thứ ba có thể xen vào, bạn nên thiết lập một phương tiện thông tin riêng với đối phương. Truyền đạt thông

tin sẽ tốt hơn nếu bạn hạn chế được số người tham gia cuộc họp. Ví dụ trong tiến trình đàm phán các vấn đề của thành phố Trieste vào năm 1954, các nước Yugoslavia, Anh và Mỹ đã tiến hành một cuộc thương thuyết kéo dài cho đến khi ba nhà đàm phán chủ chốt tách khỏi đoàn đại biểu của họ để mở một cuộc họp kín và không chính thức tại nhà riêng. Vấn đề được giải quyết tốt đẹp đã thay đổi khẩu hiệu hấp dẫn của ông Woodrow Wilson từ "Hiệp ước công khai đạt được một cách công khai" thành "Hiệp ước công khai đạt được một cách bí mật". Qua đó, chúng ta thấy rằng cho dù có bao nhiêu người tham gia vào cuộc đàm phán nhưng các quyết định quan trọng lại thường được thông qua khi chỉ có hai người trong phòng.

Hãy nói về bạn chứ không phải đối phương. Trong nhiều cuộc đàm phán, mỗi bên thường giải thích và kết tội quá nhiều động cơ và mục đích của nhau. Tuy nhiên, nếu bạn mô tả vấn đề theo sự ảnh hưởng của nó đối với bạn thì sẽ thuyết phục hơn là bạn nói thẳng về những gì họ đã làm và tại sao họ lại làm như thế. Ví dụ như "Tôi cảm thấy bị coi thường" sẽ tốt hơn là câu "Anh đã thất hứa". "Chúng tôi bị phân biệt đối xử" sẽ hiệu quả hơn là câu "Anh là một người phân biệt đối xử". Nếu họ thấy lời phát biểu của bạn không thật, họ sẽ phớt lờ hoặc giận dữ; và họ sẽ không để tâm đến lợi ích của bạn. Tuy nhiên, nói lên được cảm nghĩ của mình về vấn đề nào đó thật không dễ dàng, cùng một thông tin nhưng bạn nên truyền đạt sao cho nhẹ nhàng, không khiêu khích phản ứng chống trả của đối phương thì họ sẽ không phản công bạn.

Nói có mục đích rõ ràng. Đôi khi vấn đề xảy ra không phải do nó có quá ít thông tin mà là quá nhiều. Khi giận dữ và hiểu lầm đạt đến cao độ thì im lặng suy nghĩ là cách tốt nhất. Đôi khi, nếu bộc lộ hết khả năng linh hoạt của mình thì bạn sẽ khó đạt được thỏa thuận hơn bình thường. Nếu anh cho tôi biết anh sẵn sàng bán căn nhà cho tôi với giá 80.000 đô la sau khi tôi đã nói tôi sẵn sàng mua với giá 90.000 đô la thì giao dịch sẽ khó khăn hơn một chút so với khi anh chỉ giữ im lặng. Bài

học ở đây là: trước khi phát biểu một vấn đề quan trọng, bạn nên biết được mình muốn thông tin gì hay cần tìm hiểu vấn đề gì, và những thông tin này được dùng cho mục đích gì.

Ngăn ngừa những vấn đề liên quan đến con người là cách tốt nhất

Các phương pháp trên đã chỉ ra cách giải quyết khá tốt cho các vấn đề về nhận thức, cảm xúc và thông tin. Tuy nhiên, cách tốt nhất để xử lý vấn đề con người là đừng để nó xảy ra. Điều này có nghĩa là chúng ta nên xây dựng một mối quan hệ cá nhân và tổ chúc tốt với đối phương để làm cho vấn đề con người ít ảnh hưởng đến cuộc đàm phán. Nó cũng có nghĩa là chúng ta phải xây dựng một tiến trình đàm phán theo phương thức tách riêng nội dung đàm phán ra khỏi mối quan hệ con người để tránh kéo theo cái tôi của con người vào nội dung đàm phán.

Xây dựng mối quan hệ công việc. Việc biết rõ về cá nhân đối phương thật sự giúp ích cho tiến trình đàm phán. Quá trình thương thảo sẽ dễ dàng hơn khi bạn thương lượng với một người mà bạn quen biết, hơn rất nhiều so với việc thương lượng với một khái niệm trừu tượng mơ hồ được gọi là “đối phương”. Thương lượng với bạn học, đồng nghiệp, bạn bè hay thậm chí là bạn của bạn cũng không giống với thương lượng với người lạ. Khi bạn càng biết rõ người cùng thương lượng, tiến trình đàm phán càng nhanh chóng có kết quả. Bạn sẽ thuận lợi hơn khi biết họ từ đâu đến. Bạn sẽ có được sự tin tưởng trong tiến trình đàm phán. Sự trao đổi thông tin của bạn cũng sẽ thân tình và trôi chảy. Bạn cũng dễ dàng làm giảm căng thẳng bằng một câu chuyện vui hoặc những lời nhận xét thân mật ngẫu nhiên.

Thời điểm để xây dựng những mối quan hệ như thế thường là trước khi cuộc đàm phán diễn ra. Bạn hãy làm quen với họ, tìm hiểu sở thích của họ, tìm cách gặp họ một cách thân mật, tranh thủ nói chuyện phiếm với họ trước khi cuộc đàm phán bắt đầu, và tiếp tục duy trì mối

quan hệ đó sau khi đàm phán kết thúc. Phương pháp được ưa chuộng nhất của Benjamin Franklin là hỏi kẻ thù xem anh ta có thể cho bạn mượn một cuốn sách nào đó hay không? Điều này sẽ làm cho đối phương cảm thấy vui và thoải mái vì nghĩ rằng bạn nợ anh ta một ân huệ.

Đối diện với vấn đề cần đàm phán, không phải vấn đề con người. Nếu những nhà đàm phán tự xem nhau như kẻ thù khi đối diện trực tiếp với nhau, họ sẽ gặp khó khăn khi tách riêng mối quan hệ của họ ra khỏi nội dung của vấn đề đàm phán. Trong hoàn cảnh đó, bất kỳ vấn đề gì mà một nhà đàm phán đưa ra đều gần như là vấn đề cá nhân của đối phương và ngược lại. Mỗi bên có khuynh hướng phòng thủ và phản ứng lại nhằm bỏ qua lợi ích chính đáng của nhau.

Có một cách làm hiệu quả hơn là các bên hãy tự xem đối phương là những đối tác trong cuộc đàm phán khắc nghiệt và nên sát cánh bên nhau để tìm ra một thỏa thuận hợp lý cùng có lợi.

Giống như trường hợp hai thủy thủ bị đắm tàu đang cãi nhau về khẩu phần ăn và khoản dự trữ ít ỏi trên thuyền cứu nạn, mỗi người có thể bắt đầu cãi nhau theo cách xem nhau như kẻ thù. Họ xem nhau như cái gai cần phải nhổ. Tuy nhiên, để có thể sống sót thì họ phải tháo gỡ được các vấn đề khách quan đang tồn tại trong con người của họ. Họ cần phải biết được nhu cầu của nhau, cho dù đấy là về chỗ trú ẩn, thuốc men, nước uống hay thức ăn. Họ cũng cần phải kết hợp các nhu cầu đó thành vấn đề chung của cả hai như các vấn đề chung khác, ví dụ: canh phòng, hứng nước mưa để uống và đưa thuyền vào bờ. Khi bản thân họ cùng nỗ lực sát cánh bên nhau để giải quyết các vấn đề, họ sẽ có thể dung hòa được các lợi ích đối kháng và tăng thêm lợi ích chung. Cũng tương tự như vậy với hai nhà đàm phán. Tuy rằng tồn tại mối quan hệ cá nhân không mấy tốt đẹp giữa chúng ta, nhưng tôi và anh sẽ cố gắng hơn để dung hòa được những lợi ích khác nhau của cả hai khi

mà chúng ta chấp nhận xem chúng là những vấn đề chung và cùng nhau đối mặt với chúng.

Để có thể biến sự đối đầu với đối phương trở thành quan hệ sát cánh bên nhau, bạn phải nêu vấn đề với họ thật rõ ràng. Chẳng hạn như “Hãy xem này, cả hai chúng ta đều là luật sư [nhà ngoại giao, nhà kinh doanh, cùng một gia đình,v.v...]. Nếu chúng ta không cùng cố gắng thỏa mãn lợi ích của nhau mà chỉ quan tâm đến lợi ích một phía thì chúng ta sẽ rất khó đạt được bất kỳ một thỏa thuận nào làm thỏa mãn một trong hai ta. Vì vậy, chúng ta hãy cùng nhìn vào vấn đề và tìm cách thỏa mãn lợi ích chung của cả hai.” Bạn có thể bắt đầu cuộc đàm phán như một tiến trình chung để hai bên cùng kề vai sát cánh giải quyết vấn đề bằng việc hành động sao cho đối phương mong muốn tham gia vào tiến trình đàm phán đó.

Đôi bên cùng ngồi với nhau đúng nghĩa trên bàn làm việc với vô số các giấy tờ như hợp đồng, bản đồ, giấy trắng và tất cả những gì có thể giúp giải quyết vấn đề. Nếu bạn đã xây dựng được một cơ sở cho sự tin tưởng lẫn nhau thì tình hình sẽ còn tốt hơn nhiều. Tuy nhiên, với mối quan hệ không ổn định đó, bạn hãy cố gắng duy trì tiến trình đàm phán bằng việc hành động cùng nhau, trong đó chỉ có bạn và đối phương với những nhận thức và lợi ích đối kháng nhau cùng đối mặt với vấn đề chung.

Tách con người ra khỏi vấn đề không phải là việc mà bạn chỉ làm một lần rồi quên đi; đó là việc mà bạn phải luôn luôn thực hiện. Tiếp cận cơ bản ở đây là giải quyết vấn đề con người theo quan điểm giữa con người với nhau và giải quyết vấn đề đàm phán dựa trên những nội dung chính của nó. Cách thực hiện cụ thể sẽ được trình bày ở ba chương kế tiếp.

CHƯƠNG 3

TẬP TRUNG VÀO LỢI ÍCH, KHÔNG TẬP TRUNG VÀO LẬP TRƯỜNG

Bạn hãy theo dõi câu chuyện của hai sinh viên nam tranh cãi nhau trong một thư viện. Một người muốn mở cửa sổ, trong khi người kia thì muốn đóng lại. Họ tranh cãi qua lại để quyết định mở cửa như thế nào: hé mở, mở phân nửa hay mở ba phần tư của cửa sổ. Không cách nào vừa lòng cả hai người.

Người quản lý thư viện bước vào. Cô ta hỏi người muốn mở cửa sổ rằng “Tại sao anh lại muốn mở cửa sổ?”. Anh ta trả lời: “Tôi muốn hít thở không khí mát mẻ”. Cô ta lại hỏi tiếp người kia “Tại sao anh lại muốn đóng cửa sổ?”. Anh ta nó: “Tôi không muốn cho tiếng ồn lọt vào”. Sau khi suy nghĩ nhanh, cô ta mở rộng cửa sổ ở phòng kế bên, vừa có không khí trong lành vừa tránh được tiếng ồn bên ngoài vào.

Tìm ra giải pháp sáng suốt để dung hòa các lợi ích, chứ không phải là dung hòa lập trường

Câu chuyện ở trên mang tính chất điển hình của rất nhiều cuộc đàm phán. Bởi vì vấn đề mà các bên thường gặp là xung đột về lập trường, và bởi vì mục tiêu của họ là đạt được thỏa thuận trên lập trường đó, họ có khuynh hướng suy nghĩ và nói về lập trường của mình một cách tự nhiên. Trong những trường hợp như vậy, tiến trình đàm phán thường bị bế tắc.

Người quản lý thư viện sẽ không tìm ra được giải pháp trên nếu như cô ta chỉ tập trung vào lập trường của hai sinh viên kia về việc đóng hay mở cửa sổ. Thay vì như thế, cô ta đã nhìn vào lợi ích cơ bản của họ là muốn có không khí trong lành và không muốn có tiếng ồn lọt vào. Sự khác biệt giữa lập trường và lợi ích là điều quyết định.

Lợi ích nảy sinh ra vấn đề. Vấn đề cơ bản trong đàm phán không nằm ở xung đột về lập trường mà là xung đột về các nhu cầu, những điều mong muốn, quan tâm và sợ hãi của mỗi bên. Họ có thể nói rằng: “Tôi đã cố gắng làm cho anh ta không quan tâm đến sự tăng giá của bất động sản”. Hoặc “Chúng tôi không đồng ý. Anh ta đòi 100.000 đô la cho căn nhà đó, tôi chỉ trả 95.000 đô la không thêm một xu”.

Tuy nhiên, ở một mức độ cơ bản nào đó vấn đề có thể là: “Anh ta cần tiền mặt, tôi thì muốn hòa bình và yên lặng”. Hay “Anh ta cần ít nhất 100.000 đô la để dàn xếp với vợ cũ của mình. Trong khi tôi đã nói với gia đình rằng mình chỉ mua căn nhà đó với giá 95.000 đô la.”

Những mong muốn và sự quan tâm đó chính là *lợi ích*. Lợi ích sẽ là động cơ thúc đẩy con người, chúng là động lực âm thầm ẩn chứa phía sau những lập trường huyên náo, ồn ào. Lập trường là những gì mà bạn quyết định dựa theo nó, còn lợi ích là nguyên nhân chính để bạn quyết định một vấn đề nào đó.

Hiệp ước hòa bình giữa người Ai Cập và Israel được phác thảo trong bản hiệp định Trại David vào năm 1978 sẽ chứng minh được

những ích lợi phía sau lập trường. Israel đã chiếm bán đảo Sinai của người Ai Cập từ cuộc chiến tranh sáu ngày vào năm 1967. Khi Ai Cập và Israel ngồi xuống cùng đàm phán hòa bình vào năm 1978, lập trường của họ không gặp nhau. Israel khăng khăng đòi giữ một phần bán đảo Sinai. Trong khi đó, người Ai Cập đòi lại chủ quyền toàn bộ bán đảo đó. Cuộc đàm phán giữa hai nước cứ lặp đi lặp lại nhiều lần. Mọi người đã đưa ra bản đồ vẽ đường biên giới phân chia bán đảo Sinai cho cả Ai Cập và Israel nhưng Ai Cập hoàn toàn không chấp nhận cách thỏa hiệp này. Do những gì đã xảy ra vào năm 1967 thì Israel cũng không chấp nhận cách dàn xếp đó.

Chúng ta hãy nhìn vào lợi ích của họ thay vì xem xét các lập trường của mỗi bên để có thể đưa ra một giải pháp khả thi. Lợi ích của Israel thiên về sự an toàn, họ không muốn xe tăng của người Ai Cập chờ sẵn ở biên giới và sẵn sàng xông vào đất nước của họ bất cứ lúc nào. Trong khi lợi ích của người Ai Cập là giành lại chủ quyền bán đảo; vì bán đảo Sinai là một phần đất đai của họ từ thời của Pharaohs. Trải qua nhiều thế kỷ bị thống trị bởi người Hy Lạp, Ý, Thổ Nhĩ Kỳ, Pháp và người Anh, người Ai Cập vừa mới thu hồi được toàn vẹn lãnh thổ nên họ không muốn nhượng lại quyền kiểm soát cho bất cứ một người nước ngoài nào.

Trong hiệp định Trại David, Tổng thống Sadat của Ai Cập và thủ tướng Begin của Israel đã đồng ý kế hoạch trao trả chủ quyền toàn bộ bán đảo Sinai cho người Ai Cập với điều kiện là người Ai Cập bằng lòng lập một vùng phi quân sự rộng lớn tại đó, để đảm bảo an toàn cho người Israel. Cờ của người Ai Cập có thể bay bất kỳ nơi nào trên bán đảo, nhưng xe tăng của họ thì không được tiến đến gần đất Israel.

Việc dung hòa các lợi ích sẽ tốt hơn là dung hòa các lập trường bởi vì hai lý do sau:

Trước tiên, đối với mỗi lợi ích thường có vài lập trường có thể thỏa mãn nó. Thông thường tất cả mọi người thường chấp nhận lập

trường hiển nhiên nhất, như trường hợp của người Israel đã cho ở ví dụ trên khi cho biết là họ sẽ giữ lại một phần bán đảo Sinai. Khi nhìn kĩ phía trong những lập trường đối kháng bị các lợi ích thúc đẩy, bạn có thể tìm ra một lập trường thay thế có thể đáp ứng lợi ích của cả hai bên. Về trường hợp của bán đảo Sinai, khu phi quân sự là một sự chọn lựa thỏa mãn được điều đó.

Dung hòa lợi ích của các bên sẽ tốt hơn là thỏa hiệp các lập trường, vì ở phía sau các lập trường đối kháng thường là các lợi ích chứ ít khi là sự xung đột.

Phía sau các lập trường đối kháng luôn luôn xuất hiện các lợi ích chung có lợi cho các bên, cũng như các lợi ích xung đột nhau. Chúng ta thường có khuynh hướng cho rằng bởi vì lập trường của đối phương đối kháng với chúng ta nên lợi ích của họ cũng đối kháng với chúng ta. Nếu chúng ta đang tự bảo vệ mình, thì chắc hẳn họ muốn tấn công chúng ta. Nếu chúng ta đang muốn giảm thiểu khoản tiền thuê thì chắc hẳn họ đang muốn tăng tối đa khoản tiền đó. Tuy nhiên, trong nhiều cuộc đàm phán, việc xem xét kỹ lưỡng các lợi ích cơ bản sẽ giúp bạn khám phá ra rằng, thật ra, có nhiều lợi ích chung tương thích cho cả hai bên chứ không phải chỉ có những lợi ích đối kháng nhau.

Chúng ta hãy hình dung lợi ích chung của người thuê nhà và của chủ nhà mà họ sắp thuê được minh họa trong ví dụ sau đây:

1. Cả hai đều muốn ổn định. Chủ nhà muốn có một người thuê nhà lâu dài; người thuê nhà cũng muốn có một địa chỉ cố định.
2. Cả hai cùng muốn căn hộ được bảo dưỡng tốt. Người thuê nhà sắp sửa dọn đến ở; chủ nhà muốn nâng giá trị căn hộ lên cũng như tạo tiếng tốt cho tòa nhà.
3. Cả hai cùng muốn quan hệ tốt với nhau. Chủ nhà muốn người thuê trả tiền thuê đúng hạn; người thuê cũng muốn chủ nhà có trách nhiệm thực hiện những sửa chữa cần thiết.

Họ có thể có những lợi ích không đối kháng nhưng khác nhau. Ví dụ như:

1. Người thuê nhà không muốn dọn vào khi nhà vừa sơn xong vì anh ta bị dị ứng với mùi sơn mới. Chủ nhà không muốn trả thêm chi phí cho việc sơn lại tất cả các căn hộ khác.
2. Chủ nhà muốn một phương án an toàn bằng cách yêu cầu người thuê trả tiền mặt trong tháng đầu tiên, và trả ngay trong ngày mai; Người thuê nhà thì thấy rằng đây là căn hộ tốt nên việc trả tiền ngay ngày mai hay sau này là không quan trọng.

Khi được mang ra cân nhắc với những lợi ích chung và lợi ích khác nhau này, các lợi ích đối kháng như việc giảm thiểu tiền thuê nhà và tăng tối đa lợi nhuận xem ra không được lưu ý bằng. Theo như trên, những lợi ích chung sẽ là việc thuê nhà lâu dài, một thỏa thuận để chia chi phí trong việc nâng cấp căn hộ, nỗ lực của cả hai để điều chỉnh lợi ích nhằm giữ được mối quan hệ tốt đẹp. Những lợi ích khác nhau có lẽ sẽ được dung hòa bằng cách trả tiền mặt vào ngày mai và sự thỏa thuận của chủ nhà là sẽ sơn lại căn hộ bằng loại sơn người thuê mua. Thực chất của việc thuê mướn là dàn xếp tất cả những gì còn lại sau khi thỏa thuận xong giá cả, và thị trường cho thuê căn hộ đã hình thành quy luật này khá rõ ràng.

Thỏa thuận thường đạt được là do các bên có lợi ích khác nhau. Bạn và người bán giày cùng thích tiền và giày. Nói nôm na, anh ta thích 30 đô la hơn là giày, còn bạn thì ngược lại: bạn thích giày hơn là 30 đô la. Do đó sẽ xảy ra sự mua bán. Thường thì những lợi ích chung và những lợi ích khác nhau nhưng bổ sung được cho nhau có thể được xem như những khối lắp ghép để tạo nên một thỏa thuận sáng suốt.

Bạn nhận biết lợi ích như thế nào?

Ích lợi của việc nhìn ra các lợi ích ẩn chứa sau những lập trường

là rất rõ ràng, nhưng cách thực hiện như thế nào để đạt được các lợi ích đó thì lại khá mơ hồ. Lập trường thì gần như cụ thể và rõ ràng, trong khi lợi ích cơ bản có thể không được nêu rõ, khó nắm bắt, và có thể mâu thuẫn với nhau. Bạn sẽ cố gắng tìm hiểu các lợi ích liên quan trong một cuộc đàm phán như thế nào? Nên nhớ rằng tìm hiểu về lợi ích của họ cũng quan trọng như việc tìm hiểu các lợi ích của bạn.

Hãy đặt câu hỏi "tại sao". Một phương pháp cơ bản trong đàm phán là tự đặt mình vào hoàn cảnh của đối phương, xem xét từng lập trường của họ và tự hỏi "Tại sao họ lại làm như vậy?". Ví dụ như là chủ nhà có thích cố định thời gian cho thuê không – chẳng hạn như thuê trong năm năm – hay tính theo từng năm một? Bạn có thể tự tìm ra câu trả lời, ví dụ như cho thuê lâu dài hạn sẽ khó tăng giá sau này, đó cũng có thể là một trong những vấn đề về lợi ích của anh ta. Bạn cũng có thể gặp chính chủ nhà để hỏi tại sao anh ta lại có một lập trường đặc biệt như thế. Nếu làm như vậy, hãy nói rõ không phải bạn tìm hiểu để được nghe lời bào chữa cho lập trường đó mà là nhằm hiểu được sự chi phối của nó đến các nhu cầu, kỳ vọng, sự sợ hãi hay mong ước của chủ nhà. "Mối quan tâm lớn nhất của anh là gì, anh Jones, khi chỉ muốn hợp đồng thuê nhà kéo dài trong ba năm thôi?"

Hãy đặt câu hỏi "tại sao không", và suy nghĩ về sự lựa chọn của họ. Một trong những cách hiệu quả nhất để tìm ra những lợi ích là trước tiên hãy nhận biết các quyết định cơ bản mà đối phương có thể đưa ra trước các vấn đề bạn nêu ra, tiếp đó bạn hãy tự hỏi mình tại sao họ lại không ra những quyết định như thế. Vậy lợi ích của họ là gì khi họ đứng trên lập trường đó? Nếu bạn cố gắng thay đổi suy nghĩ của họ, điểm đầu tiên là bạn phải biết được hiện thời suy nghĩ của họ tập trung vào chuyện gì.

Ví dụ chúng ta hãy xem xét cuộc đàm phán diễn ra giữa Mỹ và Iran về việc trao trả năm mươi hai nhà ngoại giao và lãnh sự Mỹ bị nhóm vũ trang sinh viên bắt làm con tin ở Tehran vào năm 1980. Trong khi

quyết định của cuộc tranh cãi này còn gặp nhiều trở ngại, vấn đề lại rất đơn giản khi chúng ta nhìn vào sự lựa chọn của một thủ lĩnh tiêu biểu của nhóm sinh viên. Yêu cầu của Mỹ rất rõ ràng: “Thả con tin”. Các lựa chọn hành động của lãnh tụ nhóm sinh viên trước tình hình đó trong suốt năm 1980 có thể được minh họa ở bảng so sánh dưới đây.

<table>
<tr><td colspan="2">Tư liệu từ mùa xuân năm 1980
Sự lựa chọn có ý thức hiện thời của: một lãnh tụ nhóm sinh viên người Iran
Câu hỏi cần quan tâm: Tôi có nhất thiết phải giải thoát các con tin người Mỹ ngay tức khắc?</td></tr>
<tr><td>NẾU TÔI NÓI CÓ
– Tôi sẽ bãi bỏ cuộc cách mạng
– Tôi sẽ bị chỉ trích như là một người ủng hộ Mỹ
–Những người khác sẽ không đồng tình với tôi: họ bắt con tin, còn tôi lại giải phóng con tin.
Sau đó thì:
– Người Iran sẽ bị yếu thế
– Chúng tôi đã chịu thua người Mỹ</td><td>NẾU TÔI NÓI KHÔNG
+ Tôi sẽ tiếp tục duy trì cuộc cách mạng
+ Tôi sẽ được tán dương vì đã bảo vệ những người theo đạo Hồi
+ Tất cả chúng tôi sẽ bị bế tắc
+ Chúng tôi sẽ đưa một bản tin đặc biệt lên truyền hình để nói cho thế giới biết về sự bất bình của mình
+ Người Iran có vẻ mạnh mẽ hơn
+ Chúng tôi sẽ đương đầu với người Mỹ</td></tr>
</table>

– Chúng tôi không còn gì hết (không có vua, không có tiền) – Chúng tôi cũng không biết người Mỹ sẽ làm gì sau đó NHƯNG + Sự trừng phạt kinh tế có cơ hội chấm dứt. + Mối quan hệ của chúng tôi với các nước khác, nhất là các nước châu Âu sẽ được cải thiện	+ Chúng tôi sẽ có cơ hội lấy lại một thứ gì đó của mình (ít nhất là tiền bạc) + Việc giữ con tin sẽ hạn chế sự can thiệp của Mỹ vào Iran NHƯNG – Sự trừng phạt kinh tế chắc chắn sẽ tiếp tục – Mối quan hệ của chúng tôi với các nước khác, nhất là các nước châu Âu, sẽ tồi tệ hơn – Các vấn đề về lạm phát và kinh tế sẽ tiếp tục diễn ra – Có thể Mỹ sẽ có hành động quân sự (nhưng cái chết “tử vì đạo” là cái chết vinh quang nhất) TUY NHIÊN + Mỹ có thể cam kết thêm với Iran về vấn đề tiền bạc, sự không can thiệp vào Iran, chấm dứt trừng phạt kinh tế,..vv + Chúng tôi sẽ giải phóng con tin sau khi ký cam kết.

Nếu như sự lựa chọn của một thủ lĩnh tiêu biểu của nhóm sinh viên gần giống như trên thì chúng ta có thể hiểu được tại sao nhóm sinh viên vũ trang lại giữ con tin lâu như vậy. Bởi vì việc giam giữ người ngay từ đầu đã là hành động xúc phạm và bất hợp pháp, do

vậy, nhóm sinh viên vũ trang một khi đã giam giữ các con tin thì chẳng có gì là không hợp lý khi tiếp tục giam giữ họ thêm nữa và chờ đến khi nào đạt được thỏa hiệp hãy phóng thích.

Trong việc xây dựng sự lựa chọn theo nhận thức hiện thực của đối phương, câu hỏi đầu tiên được nêu ra là "Tôi muốn tác động vào quyết định của ai?". Câu hỏi thứ hai là đối phương hiện có biết được bạn muốn họ quyết định điều gì không. Nếu bạn không có ý kiến về những gì họ cho rằng họ sẽ phải làm thì họ cũng sẽ không có ý kiến gì khác. Đó là lý do duy nhất có thể giải thích tại sao họ lại không quyết định sự việc giống như bạn mong muốn.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng phân tích các kết quả từ bảng minh họa đã nêu trên. Ở vị trí của đối phương, họ có thể sẽ thấy được sự đồng ý hay phản đối đối với các quyết định của mình khi các vấn đề được nêu ra. Bạn có thể tham khảo danh sách liệt kê kết quả dưới đây, rất hữu ích cho việc phân tích kết quả từ ví dụ minh họa ở trên:

Ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân

– Tôi sẽ bị mất hay có thêm sự hỗ trợ về mặt chính trị?

– Đồng nghiệp sẽ chỉ trích hay tán dương tôi?

Ảnh hưởng lên lợi ích của nhóm

– Hệ quả tạm thời và hệ quả lâu dài là gì?

– Hệ quả về mặt kinh tế (chính trị, luật pháp, tâm lý, quân sự…) là gì?

– Nó sẽ ảnh hưởng đến những người hỗ trợ bên ngoài và ý kiến công chúng ra sao?

– Các tiền lệ sẽ làm cho vấn đề trở nên tốt hơn hay xấu đi?

– Quyết định vấn đề này có làm cho vấn đề khác tốt hơn không?

– Hành động này có phù hợp với các nguyên tắc của chúng ta không? Hành động này có đúng không?

– Tôi có thể quyết định vấn đề này vào lúc khác nếu tôi muốn có được không?

Toàn bộ quá trình này có thể sẽ để lại sai lầm nếu chúng ta cố gắng làm rõ ràng chi tiết những sự việc nêu trên. Vì hy hữu lắm thì bạn mới xử lý những sự việc trên cùng với người có quyền ra quyết định, lúc đó họ sẽ ghi xuống và xem xét kết quả nghiêng về bên thuận hay bên chống. Ở đây, bạn chỉ đang hiểu vấn đề theo cách rất con người như bất cứ một ai khác chứ không phải đang thực hiện một bài toán.

Nhận thức được rằng các bên đều có rất nhiều lợi ích. Trong hầu hết các cuộc đàm phán, mỗi bên đều có rất nhiều lợi ích cùng lúc, không chỉ có một. Ví dụ như khi người thuê nhà thương lượng về tiền thuê, anh ta muốn có một thỏa thuận có lợi, thuê nhà nhanh chóng mà không tốn nhiều công sức trong khi vẫn giữ được mối quan hệ tốt với chủ nhà. Bạn sẽ không những cần phải quan tâm mạnh mẽ tới việc *tác động* đến bất kỳ thỏa thuận nào cần phải đạt được, mà bạn còn phải cân nhắc đến việc *thực hiện* từng thỏa thuận như thế nào. Do vậy, bạn sẽ phải theo đuổi vừa lợi ích cá nhân, vừa lợi ích chung cùng lúc.

Lỗi thường gặp trong khi dự đoán tình huống đàm phán là chúng ta hay giả định rằng mọi thành viên ở bên đối phương đều có chung các lợi ích, trong khi trên thực tế thì trường hợp này hầu như không bao giờ xảy ra. Trong suốt cuộc chiến tranh ở Việt Nam, Tổng thống Johnson có thói quen xem tất cả chính quyền Miền Bắc, những người Cộng sản ở Miền Nam và những nhà cố vấn quân sự Trung Quốc và Liên Xô của họ là một và gọi tất cả là "chúng nó": "Kẻ thù phải biết rằng chúng không thể nào thoát khỏi được sự trừng phạt của nước Mỹ. Chúng cũng sắp được biết rằng có chống trả cũng chẳng mang lại được gì". Sẽ rất khó khăn để tác động được tới "nó" (hoặc ngay cả "bọn nó") tiến tới một thỏa thuận nào nếu như bạn thất bại trong việc đánh giá những khác biệt trong lợi ích của từng người riêng biệt và các phe phái liên quan của họ.

Khi cuộc đàm phán chỉ có hai người, vấn đề của hai bên sẽ sáng tỏ hơn, nhưng bạn cũng cần sáng suốt khi có sự hiện diện của người khác, bên thứ ba hoặc những ảnh hưởng khác từ bên ngoài. Trong cuộc đàm phán vấn đề lương bổng với các cầu thủ bóng chày, ông Giám đốc Điều hành đã khăng khăng rằng mức lương 500.000 đô la là quá nhiều đối với một cầu thủ giỏi, mặc dù các đội khác cũng đang trả tối thiểu ở mức lương như vậy cho các cầu thủ có tài năng tương đương. Thật ra ông ta cũng cảm thấy như vậy là vô lý, nhưng chủ câu lạc bộ đã căn dặn ông ta không được giải thích tại sao, nguyên do là họ đang gặp khó khăn về tài chính và không muốn cho công chúng biết sự thật.

Cho dù đó là cuộc đàm phán với người chủ, với khách hàng, với nhân viên, với đồng nghiệp, gia đình hay giữa vợ chồng thì mỗi người đàm phán đều quan tâm đến lợi ích của những ai có ảnh hưởng tới anh ta hơn. Hiểu được lợi ích của các bên đàm phán có nghĩa là phải hiểu được sự khác biệt đa dạng của những lợi ích không đồng nhất mà anh ta cần phải quan tâm.

Lợi ích lớn nhất là các nhu cầu cơ bản của con người. Khi tìm hiểu những lợi ích cơ bản được ẩn giấu phía sau một lập trường công khai, bạn nên đặc biệt quan tâm đến những lợi ích thật sự sẽ làm động cơ thúc đẩy mọi người. Nếu bạn quan tâm đến những nhu cầu cơ bản như thế, bạn sẽ nâng cao cả cơ hội đạt được thỏa thuận lẫn khả năng đối phương giữ thỏa thuận trong trường hợp hai bên đã tiến tới được thỏa thuận. Những nhu cầu cơ bản của con người bao gồm:

– Sự an toàn

– Điều kiện kinh tế ổn định

– Cảm giác sở hữu

– Được thừa nhận

– Có khả năng đảm bảo cuộc sống của người khác

Với những nguyên tắc chủ yếu nêu trên, những nhu cầu cơ bản của con người rất dễ bị bỏ sót. Trong nhiều cuộc đàm phán, chúng ta có khuynh hướng chỉ nghĩ đến lợi ích duy nhất là tiền. Ngay cả khi đó là một cuộc đàm phán có liên quan đến tiền, chẳng hạn như đàm phán về vấn đề tổng số tiền cấp dưỡng trong một thỏa thuận ly hôn, thì vẫn có nhiều vấn đề khác cần được quan tâm. Tại sao người vợ lại đòi tiền cấp dưỡng 500 đô la một tuần. Chắc chắn là cô ta đang quan tâm đến điều kiện kinh tế ổn định của mình, nhưng chúng ta hãy xem còn vấn đề gì khác nữa không? Có thể cô ta muốn có nhiều tiền để cảm thấy an toàn về tâm lý. Cũng có thể cô ta muốn được thừa nhận: cảm thấy mình được đối xử công bằng và bình đẳng. Có lẽ chu cấp 500 đô la một tuần là quá khả năng của người chồng, và người vợ cũng không cần nhiều đến thế, tuy nhiên cô ta sẽ chấp nhận ít hơn chỉ khi nào nhu cầu về sự an toàn và được thừa nhận của cô ta được đáp ứng theo cách khác.

Những điều đúng với cá nhân vẫn thường đúng với nhiều nhóm người hay các quốc gia. Các cuộc đàm phán thường không tiếp diễn khi một bên tin rằng việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản về con người của họ đang bị đối phương đe dọa. Trong cuộc đàm phán giữa Mỹ và Mexico, Mỹ muốn Mexico bán khí đốt thiên nhiên với giá rẻ. Cho rằng cuộc đàm phán này là một cuộc thương lượng về giá cả, Bộ trưởng Bộ năng lượng của Mỹ đã không đồng ý thương lượng với Mexico về việc tăng giá dầu trong khi Hiệp hội dầu hỏa của Mỹ đã thông qua. Bởi vì người Mexico không có khách hàng tiềm năng khác trong thời gian này, nên Mỹ nghĩ rằng họ sẽ đồng ý hạ giá. Nhưng người Mexico không chỉ quan tâm đến việc bán khí đốt thiên nhiên với giá tốt mà họ còn muốn được đối xử bình đẳng và được tôn trọng. Hành động của Mỹ dường như là chèn ép Mexico; điều này đã làm cho họ rất tức giận. Thay vì bán cho Mỹ, chính quyền Mexico bắt đầu tiêu hủy hết, và Mỹ không còn bất kỳ cơ hội nào để đạt được thỏa thuận về giá thấp.

Chúng ta lấy một ví dụ khác, trong cuộc đàm phán về tương lai của Bắc Ireland, những người đứng đầu phe Tin lành đã làm ngơ các

nhu cầu về quyền sở hữu và được thừa nhận của những người theo phe Công giáo vì họ muốn được chấp nhận và được đối xử bình đẳng. Để đáp lại, những người đứng đầu phe Công giáo lại tảng lờ nhu cầu được cảm thấy an toàn của người Tin lành. Lúc này, đối xử với sự sợ hãi của những người theo Tin lành như là “vấn đề của họ” hơn là một vấn đề chính đáng cần được quan tâm đã làm quá trình thỏa thuận để tìm ra một giải pháp chung trở nên khó khăn hơn.

Hãy liệt kê rõ ràng những lợi ích liên quan. Để sắp xếp được theo thứ tự những lợi ích khác nhau của mỗi bên, tốt hơn hết bạn nên ghi lại những lợi ích mới mỗi khi phát hiện thêm những lợi ích nào đó... Điều này không chỉ giúp bạn ghi nhớ chúng mà còn làm cho bạn dễ dàng hơn trong việc đánh giá chính xác các thông tin mới và sắp xếp các lợi ích theo thứ tự quan trọng của chúng. Hơn nữa, nó còn giúp bạn có thêm ý tưởng trong việc đáp ứng các lợi ích này.

Hãy nói về các lợi ích

Mục đích của việc đàm phán là để thỏa mãn các lợi ích. Cơ hội có được sự thỏa mãn càng tăng khi bạn trao đổi về chúng. Đối phương có thể không biết lợi ích của bạn là gì, và bạn cũng có thể không biết về lợi ích của họ. Một hoặc cả hai người có thể chỉ tập trung vào những sự phiền toái đã xảy ra thay vì đề cập đến những mối quan tâm ở phía trước. Vậy bạn sẽ làm thế nào để thảo luận về các lợi ích một cách xây dựng mà không bị trói buộc vào những lập trường cứng nhắc?

Nếu bạn muốn đối phương quan tâm đến lợi ích của bạn, bạn cần phải cho họ hiểu được lợi ích của bạn là gì. Một người dân sinh sống trong khu vực lân cận có dự án xây dựng nên nói chuyện một cách rõ ràng về các vấn đề ảnh hưởng đến họ, như an toàn cho trẻ em và sự yên tĩnh vào buổi tối. Một tác giả muốn phát hành được nhiều sách của mình thì nên bàn luận vấn đề này với nhà xuất bản. Nhà xuất bản cũng

có chung sự quan tâm với việc tăng số lượng phát hành nên họ có thể sẵn sàng giảm giá in cho tác giả.

Luôn nhận thức rõ ràng lợi ích của bạn. Nếu bạn gặp bác sĩ trong lúc dạ dày bị lở loét nghiêm trọng nhưng chỉ mô tả như đau dạ dày bình thường, chắc chắn là bệnh của bạn sẽ không thể giảm đi nhiều. Do vậy, việc của bạn là làm cho đối phương hiểu chính xác tầm quan trọng và tính thỏa đáng các lợi ích của bạn.

Mỗi ghi chú là *một chi tiết*. Các chi tiết cụ thể không chỉ làm cho sự mô tả của bạn đáng tin cậy, chúng còn tăng thêm sức ảnh hưởng. Ví dụ như: “Trong tuần rồi, một trong những chiếc xe tải của ông đã suýt gây tai nạn đến ba lần. Vào lúc 8g30 sáng thứ ba chiếc xe tải lớn chở sỏi màu đỏ của ông đi về hướng Bắc với tốc độ gần bốn mươi dặm một giờ, bất thình lình chệch hướng, chút xíu nữa là đụng vào cháu Loretta Johnson bảy tuổi.”

Chỉ cần bạn cho rằng lợi ích của đối phương là quan trọng và chính đáng, bạn có thể mạnh dạn đưa ra lập luận vững chắc về tầm quan trọng của các lợi ích của bạn. Bạn hãy gợi ý đối phương bằng cách nói rằng “Hãy có ý kiến nếu anh thấy tôi nói sai”, cho họ thấy được tính thẳng thắn của bạn, nếu như họ không sửa lại những lời phát biểu của bạn, điều này đồng nghĩa với việc họ chấp nhận tình huống mà bạn đã mô tả.

Một trong những việc làm cho đối phương ấn tượng đến các lợi ích của bạn là tạo ra sự thỏa đáng cho các lợi ích đó. Bạn cần cho họ cảm thấy rằng bạn không tấn công họ theo tư cách cá nhân mà những vấn đề bạn đang đối mặt rất đáng quan tâm. Bạn cũng cần thuyết phục đối phương rằng họ cũng sẽ cảm thấy được điều đó nếu như họ đứng ở vị trí của bạn. Chẳng hạn như trường hợp ở trên, bạn có thể nói rằng “Anh đã có con chưa? Anh sẽ cảm thấy thế nào nếu một chiếc xe tải đang lăn bánh với tốc độ bốn mươi dặm một giờ lao thẳng xuống con đường nơi anh đang sống?”

Thừa nhận lợi ích của đối phương như là một phần của vấn đề. Mỗi người trong chúng ta có khuynh hướng quá quan tâm đến lợi ích của chính mình mà gần như không để ý đến lợi ích của người khác.

Người ta sẽ lắng nghe tốt hơn nếu họ cảm thấy rằng bạn đã hiểu được họ. Mọi người có xu hướng cho rằng những ai hiểu được họ thường là những người thông minh và đồng cảm với họ nên ý kiến của những người đó rất đáng để lắng nghe. Do đó, nếu bạn muốn đối phương hiểu rõ lợi ích *của bạn*, hãy bắt đầu chứng minh cho họ biết rằng bạn cũng hiểu được lợi ích *của họ*.

"Theo như tôi hiểu, với tư cách là công ty xây dựng, mối quan tâm của anh là công việc hoàn thành nhanh chóng với chi phí thấp nhất và giữ được danh tiếng về sự an toàn và trách nhiệm đối với thành phố. Tôi đã hiểu đúng về mục tiêu của công ty anh chứ? Anh còn bận tâm đến việc gì khác không?"

Ngoài việc chứng minh rằng bạn đã hiểu những lợi ích của họ, việc thừa nhận rằng lợi ích của họ là một phần trong toàn bộ vấn đề mà bạn đang giải quyết cũng giúp ích rất nhiều. Nhất là khi hai bên cùng có chung lợi ích, điều này càng dễ thực hiện hơn, ví dụ như "Thật là khủng khiếp cho tất cả chúng ta nếu như một trong những chiếc xe tải của anh đụng đứa trẻ đó".

Hãy đưa ra vấn đề trước khi trả lời. Khi nói chuyện với người đại diện của công ty xây dựng, bạn có thể nói "Chúng tôi tin rằng anh nên xây một hàng rào xung quanh công trình trong vòng bốn mươi tám giờ và bắt đầu giảm tốc độ của các xe tải trên đường Oak xuống còn mười lăm dặm một giờ ngay từ bây giờ. Hãy để tôi giải thích tại sao…". Nếu bạn nói như thế, chắc chắn rằng anh ta sẽ không lắng nghe nguyên nhân. Vì chắc chắn sau khi nghe lập trường của bạn, anh ta sẽ chuẩn bị lý lẽ để đối phó lại. Có thể anh ta đã bị xáo trộn do giọng nói hoặc chính lời đề nghị của bạn. Kết quả là anh ta quên hết những lời giải thích mà bạn đưa ra.

Nếu bạn muốn một người nào đó lắng nghe và hiểu lý lẽ của bạn, hãy nói lợi ích và lý do trước, sau đó hãy đưa ra kết luận hay kiến nghị. Bạn hãy nói cho công ty xây dựng biết những nguy hiểm mà họ gây ra cho trẻ em và sự mất ngủ của mọi người vào buổi tối, lúc đó họ sẽ lắng nghe cẩn thận, và mong muốn kết thúc sớm vấn đề mà bạn đang trình bày. Sau đó, bạn đưa ra kiến nghị thì họ sẽ hiểu được tại sao.

Hãy nhìn về phía trước, đừng nhìn lại phía sau. Thật đáng ngạc nhiên trước mức độ thường xuyên của việc chúng ta phản ứng lại một cách đơn giản trước những gì người khác nói hoặc làm. Hai người thường bị cuốn vào những kiểu nói giống như trong đàm phán, nhưng thật ra lại chẳng có mục đích thực sự nào. Họ không đồng ý với nhau về một vài vấn đề nào đó, tranh cãi qua lại như thể đang tìm kiếm một thỏa thuận. Thực tế, cuộc tranh luận đang được duy trì cho có lệ hoặc đơn giản chỉ là trò tiêu khiển. Mỗi lý lẽ được đưa ra nhằm làm tăng thêm tính vững chắc trong các luận điểm chống lại đối phương hoặc có thêm chứng cứ để xác định rõ quan điểm về đối phương mà họ đã giữ trong thời gian dài và gần như không thể thay đổi được. Không bên nào muốn tìm ra sự thỏa thuận hay cố gắng tác động đối phương.

Nếu bạn hỏi thử hai người xem tại sao họ lại tranh cãi với nhau, câu trả lời là do nguyên nhân gì đó chứ không phải do mục đích nào đó. Bạn hãy xem xét các cuộc tranh cãi, cho dù là giữa vợ chồng với nhau, giữa công ty và công đoàn, hay giữa hai đơn vị kinh doanh, người ta thường có khuynh hướng phản ứng lại những gì mà đối phương đã nói hay đã làm hơn là hành động để theo đuổi lợi ích lâu dài của họ. Chẳng hạn như “Họ không thể đối xử với tôi như thế được. Nếu họ nghĩ họ có thể an toàn khi làm như vậy, họ sẽ phải suy nghĩ lại. Tôi sẽ cho họ thấy!”

Câu hỏi “Tại sao” có hai nghĩa hoàn toàn khác nhau. Một là để tìm lại nguyên nhân vấn đề và xem xét các hành vi đã được xác định qua các sự kiện trước đó. Hai là tìm ra một mục đích và lựa chọn hành vi của chúng ta theo hướng tự nguyện. Chúng ta không cần phải đấu tranh tư

tưởng giữa sự tự nguyện và "định mệnh" để quyết định nên hành động như thế nào. Hoặc là chúng ta tự nguyện làm điều đó, hoặc là chúng ta làm chỉ vì chúng ta cần phải làm. Trong những trường hợp như vậy, chúng ta phải lựa chọn và thường chỉ có hai lựa chọn là quay lại với các vấn đề đã xảy ra trong quá khứ hay nhìn vào những sự việc ở phía trước.

Bạn sẽ đạt được nhiều hơn nếu nói về mục đích của lợi ích chứ không phải là nguyên nhân phát sinh ra nó. Thay vì tranh cãi với đối phương về sự việc đã qua, chẳng hạn như chi phí trong quý vừa rồi (quá cao), hành động trong tuần vừa rồi (không đúng thẩm quyền) hay hành vi của ngày hôm qua (không như mong đợi), bạn hãy nói về những hành động bạn muốn xảy ra ở tương lai. Thay vì yêu cầu họ điều chỉnh lại những gì họ đã làm hôm qua, bạn hãy đặt vấn đề "Ai nên làm gì ngày mai?"

Hãy cụ thể hóa sự việc một cách linh hoạt. Trong một cuộc đàm phán, bạn cần nên biết mình đang nói đến vấn đề gì và sẵn sàng tiếp thu ý kiến mới. Để tránh gặp phải một quyết định khó khăn cho những vấn đề đang giải quyết, người ta thường không đề ra một kế hoạch nào ngoài việc cùng ngồi với đối phương trong tiến trình đàm phán và xem họ đưa ra yêu cầu gì.

Bạn làm cách nào để chuyển từ việc nhận thức các lợi ích sang việc phát triển những phương án cụ thể nhưng vẫn giữ được sự liên quan linh hoạt đến những phương án đó? Để chuyển đổi những lợi ích của bạn thành những phương án cụ thể, hãy tự hỏi "Nếu ngày mai đối phương đồng ý với các vấn đề ta nêu ra, vậy bây giờ thử nghĩ xem ta muốn họ đồng ý với ta về những vấn đề gì?" Để giữ được sự linh hoạt của mình, bạn hãy tự đặt mình vào vai trò đối phương để xem xét cụ thể những vấn đề mà bạn sẽ nêu lên. Hãy nghĩ ra nhiều phương án thỏa mãn lợi ích của bạn. "Minh họa cụ thể bằng ví dụ những nét riêng biệt" là một khái niệm quan trọng mà bạn cần lưu tâm.

Tất cả những gì mà những người mặc cả theo lập trường hy vọng đạt được khi họ dựa trên một lập trường cởi mở hoàn toàn đồng nghĩa với đề nghị minh họa rõ nét các lợi ích của bạn. Ví dụ, trong cuộc đàm phán về hợp đồng với các cầu thủ bóng chày, một nhân viên có thể nói rằng con số 5.000.000 đô la một năm sẽ thỏa mãn yêu cầu của Henderson trong việc nhận mức lương mà anh ta cảm thấy xứng đáng. Thêm một điều khoản hợp đồng có thời hạn năm năm sẽ đáp ứng được nhu cầu an toàn về công việc của anh ta.

Khi suy nghĩ về lợi ích của mình, bạn không nên chỉ tìm ra những phương án đáp ứng các lợi ích thỏa đáng đó, mà bạn phải xem xét chúng với một cái nhìn cởi mở. Một tư tưởng cởi mở không bao giờ là vô nghĩa.

Cứng rắn với vấn đề, mềm mỏng với con người. Bạn có thể chỉ cần cứng rắn khi nói về những lợi ích của bạn như bất kỳ một nhà đàm phán nào có thể nói về lập trường của họ. Thực tế thì thường phải cứng rắn như thế. Tự trói buộc vào lập trường của mình là không sáng suốt, nhưng sẽ rất khôn ngoan nếu bạn giữ vững các lợi ích của mình. Trong một cuộc đàm phán, đây là lúc mà bạn tốn nhiều sức lực nhất. Đối phương khi quan tâm đến lợi ích của chính mình, họ sẽ có khuynh hướng mong đợi lạc quan thái quá đến khả năng đạt được thỏa thuận. Thường thì những giải pháp sáng suốt nhất là những giải pháp sẽ đem lại lợi ích lớn nhất cho bạn với thiệt hại tối thiểu cho đối phương, những giải pháp này chỉ có được khi nó thật sự thỏa mãn các lợi ích của bạn. Hai nhà đàm phán, mỗi bên cùng đẩy mạnh lợi ích của mình, sẽ làm cho đối phương dễ suy nghĩ ra những giải pháp cùng có lợi.

Các công ty xây dựng rất quan tâm đến lạm phát, có thể đặt lợi ích cao về việc giữ chi phí thấp và công việc hoàn thành đúng thời hạn. Do đó, bạn có thể tác động vào những lợi ích này. Một chút cảm xúc chân thật nào đó cũng có thể sẽ giúp họ giữ được sự cân đối giữa lợi nhuận và cuộc sống của trẻ nhỏ. Đừng để mong muốn của bạn thỏa

hiệp và cản trở quá trình thực thi sự công bằng đối với vấn đề mà bạn gặp phải. “Chắc chắn anh sẽ không nói rằng cuộc sống của con trai tôi không đáng giá bằng chi phí làm một cái hàng rào. Dĩ nhiên anh cũng không muốn điều đó xảy ra cho con anh. Tôi tin anh không phải là một người vô tình, anh Jenkins. Chúng ta hãy cùng tìm cách giải quyết vấn đề này.”

Nếu họ cảm thấy cá nhân bị đe dọa từ những vấn đề đang được nêu ra, họ có thể tăng sự đề phòng bằng cách ngừng lắng nghe. Đây chính là lý do quan trọng để tách con người ra khỏi vấn đề. Bạn hãy đi thẳng vào vấn đề mà không quy trách nhiệm cho ai. Tiếp tục đào sâu vấn đề và khuyến khích họ như: lắng nghe họ với sự tôn trọng, thể hiện các cử chỉ xã giao lịch thiệp, bày tỏ sự thừa nhận về thời gian và nỗ lực của họ, nhấn mạnh sự quan tâm của bạn đến việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản của họ, và nhiều điều khác nữa. Hãy cho họ biết rằng bạn đang tập trung vào *vấn đề* chứ không phải họ.

Có một nguyên tắc sẽ rất có lợi cho bạn là hãy hỗ trợ tích cực cho đối phương về các vấn đề con người, tương đương với sức lực mà bạn muốn đặt vào vấn đề. Sự kết hợp giữa hỗ trợ và tấn công vấn đề dường như mâu thuẫn nhau. Theo tâm lý, chính sự mâu thuẫn sẽ giúp chúng hoạt động tốt hơn. Một lý thuyết tâm lý học rất nổi tiếng, lý thuyết về nhận biết sự bất hòa, đã nói rằng con người không thích sự mâu thuẫn và sẽ hành động để loại trừ nó. Bằng cách tấn công vào vấn đề, chẳng hạn như tốc độ của chiếc xe tải chạy ở khu dân cư, cùng lúc bạn cũng cho người đại diện công ty thấy sự hỗ trợ tích cực từ phía bạn, bạn đã tạo ra sự nhận thức về mối bất hòa cho anh ta. Để có thể vượt qua sự bất hòa này, anh ta sẽ cố gắng tự tách mình ra khỏi vấn đề đó để kết hợp với bạn cùng giải quyết nó.

Đấu tranh cứng rắn đối với nội dung của các vấn đề sẽ tăng áp lực trong việc tìm ra giải pháp hiệu quả; trong khi việc hỗ trợ đối phương về các vấn đề về con người sẽ cải thiện mối quan hệ của bạn với đối

phương và tăng khả năng đạt được thỏa thuận. Đó chính là sự kết hợp của hỗ trợ và tấn công. Chỉ chọn lựa một trong hai giải pháp đều không hiệu quả.

Đàm phán cứng rắn về lợi ích của bạn không có nghĩa là bảo thủ với quan điểm của đối phương, mà hoàn toàn ngược lại. Bạn hầu như không thể hy vọng đối phương lắng nghe lợi ích của bạn và bàn luận về những phương án mà bạn đưa ra nếu như bạn không quan tâm đến lợi ích của họ và không tự mình cho họ thấy được thái độ cởi mở của bạn đối với những đề nghị của họ. Cuộc đàm phán thành công đòi hỏi cả thái độ cứng rắn và cởi mở.

CHƯƠNG 4

TÌM RA NHIỀU GIẢI PHÁP CÙNG CÓ LỢI

Cuộc đàm phán giữa Israel và Ai Cập để tìm ra mỗi bên có chủ quyền như thế nào trên bán đảo Sinai đã minh họa cả hai ý, đó là các vấn đề quan trọng trong đàm phán và các cơ hội trọng yếu.

Đây là vấn đề rất thường gặp. Dường như không có cách nào để chia một cái bánh sao cho các bên cùng thỏa mãn. Thường thì bạn sẽ đàm phán theo một khuôn khổ vấn đề cụ thể nào đó, chẳng hạn như đàm phán về chủ quyền phần lãnh thổ, giá tiền một chiếc xe hơi, thời hạn thuê mướn một căn hộ, hay tỷ lệ hoa hồng trong bán hàng. Có những lúc bạn phải đối mặt trước một sự lựa chọn rất rõ ràng, hoặc là sẽ thuận lợi cho bạn, hoặc là cho đối phương. Ví dụ như trong một vụ xét xử ly hôn, ai sẽ được lấy căn nhà? Ai sẽ được quyền nuôi con? Bạn chỉ được lựa chọn một trong hai, giữa thắng và thua – hoặc là không bên nào đồng ý thua. Cho dù là bạn thắng và lấy được chiếc xe hơi trị

giá 5.000 đô la, hợp đồng thuê nhà trong năm năm, hay sở hữu nguyên căn nhà và được quyền nuôi những đứa trẻ, bạn cũng vẫn có cảm giác đối phương sẽ không bao giờ để bạn quên được điều đó. Ở bất kỳ tình huống nào, sự lựa chọn của bạn dường như đều bị giới hạn.

Ví dụ về bán đảo Sinai đã minh họa cho chúng ta thấy rõ hơn về cơ hội. Một phương án sáng suốt tương tự như việc triển khai khu vực phi quân sự ở bán đảo Sinai thường có thể tạo ra sự khác biệt giữa bế tắc và thỏa thuận. Như chúng ta đã biết, một luật sư được coi là thành công và có tài chỉ khi nào anh ta tìm được những giải pháp thuận lợi cho cả thân chủ và đối phương của họ. Anh ta sẽ tìm cách làm cho chiếc bánh to hơn trước khi chia nó ra để mỗi bên không cảm thấy mình nhận quá ít. Kỹ năng trong việc tìm ra nhiều phương án cùng có lợi là một trong những vốn quý rất hữu ích mà một nhà đàm phán cần phải có.

Tuy nhiên gần như tất cả các nhà đàm phán thường kết thúc cuộc đàm phán với kết quả tương tự như trong câu chuyện ngụ ngôn “Hai cô bạn tranh nhau một quả cam”. Sau khi tranh cãi, cuối cùng họ cũng đồng ý chia quả cam làm đôi, cô thứ nhất lấy nửa quả cam, ăn ruột và bỏ vỏ, trong khi cô còn lại thì bỏ ruột nhưng lấy vỏ cam để làm bánh. Tất cả các nhà đàm phán thường “đem vấn đề tiền bạc ra đàm phán”, do vậy họ có thể sẽ không đạt được thỏa thuận đáng lẽ là rất khả quan hoặc thỏa thuận mà họ đạt được sẽ không có lợi cho cả đôi bên. Rất nhiều cuộc đàm phán kết thúc với kết quả mỗi bên nhận nửa quả cam thay vì một bên có thể nhận hết vỏ cam và một bên lấy hết ruột như họ mong muốn. Tại sao kết quả đàm phán như vậy luôn xảy ra?

PHÁN ĐOÁN

Rất hiếm khi những người tham gia đàm phán ý thức được rằng càng có nhiều phương án thì sự thỏa thuận càng có giá trị. Trong một cuộc tranh cãi, người ta luôn tin rằng họ có câu trả lời đúng nên ý kiến của họ sẽ đánh bại đối phương. Trong một cuộc đàm phán về một hợp

đồng, bên nào cũng tin tưởng rằng những đề nghị của họ là hợp lý và nên được chấp nhận, chỉ cần một vài điều chỉnh về giá cả. Tất cả những câu trả lời có khả năng xảy ra đều nằm giữa lập trường của họ và của bạn. Thông thường, chỉ khi những suy nghĩ mang tính sáng tạo được nêu lên, chúng ta mới có thể thấy hết được sự khác biệt.

Trong hầu hết các cuộc đàm phán, có bốn trở ngại chính ngăn cản bạn khám phá ra hàng loạt những phương án tối ưu, đó là:

1) Phán đoán vội vàng

2) Chỉ tìm kiếm một đáp án duy nhất

3) Giả định lợi ích không thay đổi

4) Nghĩ rằng giải quyết vấn đề của người khác là chuyện không liên quan đến mình

Để vượt qua được những trở ngại này, bạn cần phải hiểu rõ về chúng.

Phán đoán vội vàng

Tìm ra những phương án không tuân theo quy luật tự nhiên. Thường thì mọi người không chịu tìm tòi vấn đề, ngay cả khi cuộc đàm phán không có gì là căng thẳng. Khi một người nào đó hỏi bạn tên một người xứng đáng được giải Nobel Hòa bình, bất cứ câu trả lời nào bạn bắt đầu đưa ra đều ngay lập tức làm bạn dè dặt và hoài nghi. Làm cách nào có thể chắc chắn rằng một ai đó là xứng đáng nhất? Thường thì đầu óc bạn sẽ trống rỗng hoặc bạn sẽ đưa ra một vài câu trả lời theo suy nghĩ thông thường như: “À, có thể là Đức Giáo Hoàng hay Tổng Thống.”

Không gì nguy hại cho sáng tạo bằng hành động ngồi yên chờ đợi để chỉ trích ngay bất kỳ ý kiến mới nào được nêu ra. Óc phán xét sẽ hạn chế trí tưởng tượng của bạn.

Khi bị áp lực do cuộc đàm phán sắp diễn ra, ý thức phê bình của bạn càng rõ nét hơn. Cuộc đàm phán thật sự luôn cần những suy nghĩ thực tế hơn là những ý kiến bừa bãi.

Khả năng sáng tạo của bạn càng bị hạn chế hơn khi có sự hiện diện của đối phương. Giả sử bạn đàm phán với ông chủ của bạn về việc tăng lương cho năm tới. Bạn đề nghị tăng 4.000 đô la, nhưng ông ta chỉ tăng 1.500 đô la, một con số mà bạn không thấy thỏa mãn. Trong tình huống căng thẳng như vậy, bạn dường như không hình dung ra được một giải pháp nào hết. Bạn sợ rằng nếu đề nghị một vài ý kiến chưa được suy nghĩ chín chắn, chẳng hạn như giải thích rằng việc tăng 4.000 đô la sẽ bao gồm tăng lương và tăng phúc lợi, thì sẽ làm vấn đề tồi tệ đi. Vì lúc đó ông chủ của bạn sẽ nói: “Anh nói nghiêm túc chứ? Anh biết điều đó rõ hơn tôi mà! Vấn đề mà anh đề nghị sẽ phá vỡ các quy định của công ty. Tôi rất ngạc nhiên là anh lại đưa ra đề nghị này.” Nếu do tình thế thôi thúc, bạn có thể đưa ra một phương án có thể chấp nhận được cho việc tăng lương là thâm niên làm việc, khi đó ông ta sẽ xem xét vấn đề như một lời đề nghị: “Tôi đang định đàm phán với anh về vấn đề cơ bản này”. Bởi vì ông ta sẽ xem bất cứ những gì bạn nói như một sự cam kết nên bạn hãy suy nghĩ kỹ trước khi nói bất cứ điều gì.

Bạn cũng có thể e ngại rằng khi đưa ra các phương án, bạn sẽ để lộ một vài thông tin nào đó gây nguy hại cho lập trường đàm phán của bạn. Ví dụ: nếu bạn đề nghị công ty giúp đỡ tài chính để mua nhà, ông chủ của bạn sẽ kết luận rằng bạn có khuynh hướng ở lại công ty lâu dài và đương nhiên, bạn sẽ chấp nhận tăng bất kỳ mức lương nào mà ông ta chuẩn bị đề nghị.

Chỉ tìm kiếm một đáp án duy nhất

Trong suy nghĩ của hầu hết mọi người, việc tìm ra giải pháp không phải là một phần của tiến trình đàm phán, đơn giản chỉ là một sự

việc phát sinh tự nhiên. Mọi người đều xem công việc của họ là làm hẹp lại sự cách biệt giữa các lập trường chứ không phải là tìm kiếm thêm các phương án khả thi. Họ có khuynh hướng nghĩ rằng: “Chúng ta chỉ có vừa đủ thời gian để đồng ý về việc đó. Việc cuối cùng chúng ta cần làm là xem xét một loạt các ý kiến khác nhau”. Bởi vì mục đích cuối cùng của đàm phán là sự quyết định duy nhất về một vấn đề nào đó, nên họ sợ rằng tranh luận lan man không những làm chậm lại tiến trình đàm phán mà còn làm cho cuộc đàm phán trở nên rắc rối.

Nếu sự cản trở đầu tiên của những suy nghĩ mang tính sáng tạo là phê bình vội vàng, thì cản trở thứ hai chính là sự kết thúc vội vàng. Bằng việc bắt đầu tìm kiếm một đáp án tối ưu duy nhất, bạn có thể đã bỏ qua một quá trình ra quyết định sáng suốt hơn từ việc lựa chọn hàng loạt đáp án có tính khả thi.

Giả định lợi ích là không thay đổi

Trở ngại thứ ba lý giải tại sao trên bàn đàm phán luôn có ít phương án tối ưu là do các bên luôn xem bản chất tình huống đang xảy ra là sự lựa chọn hoặc là tôi sẽ được tất cả trong cuộc tranh cãi này hoặc là anh. Một cuộc đàm phán thường xảy ra như một trò chơi với “tổng số tiền là cố định”; nếu anh kiếm thêm được 100 đô la có nghĩa là tôi bị mất đi 100 đô la. Tại sao chúng ta phải lo lắng tìm tòi các phương án khác nếu tất cả những phương án hiện có đã rõ ràng, và tôi có thể thỏa mãn nhu cầu của anh bằng chính chi phí của tôi?

Nghĩ rằng “giải quyết vấn đề của họ nghĩa là chuyện không liên quan đến mình”

Trở ngại cuối cùng trong việc tìm ra những phương án thực tế là mỗi bên chỉ quan tâm đến lợi ích tức thời của mình. Đối với một nhà đàm phán, để đạt sự thỏa thuận đáp ứng được lợi ích của chính mình,

anh ta cần phải triển khai một giải pháp sao cho nó cũng thỏa mãn được lợi ích của đối phương. Sự đan xen của cảm xúc vào vấn đề của mỗi bên sẽ tạo nên khó khăn khi chúng ta muốn tách rời vấn đề con người nhằm tìm ra các phương án tối ưu thỏa mãn được lợi ích của cả hai bên: chẳng hạn như là "Chúng tôi đã có quá nhiều vấn đề cần giải quyết; do vậy họ hãy tự xem xét các vấn đề của họ thì hơn." Các bên cũng thường có tâm lý miễn cưỡng khi hòa hợp các bổ sung thỏa đáng vào ý kiến của đối phương; dường như mọi người nghĩ rằng việc tìm cách thỏa mãn lợi ích của đối phương là không trung thành với lợi ích của mình. Sự quan tâm quá mức một cách thiển cận đến lợi ích của mình sẽ làm cho nhà đàm phán chỉ phát triển những lập trường và lý lẽ thiên lệch, cùng với những giải pháp có lợi cho một phía.

PHƯƠNG PHÁP GIẢI QUYẾT

Để tìm ra những phương án có tính sáng tạo, bạn cần phải:

1) Tách riêng hành động tìm kiếm phương án ra khỏi hành động phán đoán phương án.
2) Mở rộng nhiều phương án trên bàn đàm phán hơn là chỉ tìm kiếm một đáp án duy nhất
3) Tìm kiếm lợi ích chung
4) Tìm ra phương pháp thuyết phục đối phương dễ dàng hơn

Nội dung của các bước trên được mô tả chi tiết như sau:

Tách riêng việc tìm kiếm ra khỏi các quyết định

Bởi vì sự phán xét sẽ làm hạn chế khả năng sáng tạo, nên chúng ta phải tách riêng hành động sáng tạo ra khỏi hành động phê bình, tách riêng quá trình suy nghĩ các quyết định khả thi ra khỏi quá trình chọn lựa giữa các quyết định đó. Điều đó có nghĩa là tìm kiếm trước, quyết định sau.

Là một nhà đàm phán, bạn cần phải tự mình khám phá, tìm tòi rất nhiều. Điều này thật không dễ dàng. Việc tìm ra những ý kiến mới đòi hỏi bạn phải suy nghĩ về những điều chưa xuất hiện trong đầu. Vì thế, bạn nên lưu ý tới việc tổ chức một buổi thảo luận về sự sáng tạo và phát triển các ý tưởng hoặc một buổi họp động não với một vài đồng nghiệp hoặc bạn bè. Những buổi gặp gỡ như vậy sẽ giúp bạn tách riêng việc tìm kiếm các phương án ra khỏi việc quyết định chúng một cách hiệu quả.

Nội dung của buổi tập hợp ý tưởng sáng tạo là đưa ra càng nhiều ý kiến càng tốt để giải quyết các vấn đề có sẵn. Nguyên tắc cơ bản chính là hạn chế phê bình hay đánh giá các ý kiến đã nêu ra. Mọi thành viên trong nhóm đơn giản chỉ cần tìm ra ý kiến mà không cần ngừng lại để xem xét các ý kiến đó là tốt hay xấu, thực tế hay không thực tế. Với những hạn chế đã được dỡ bỏ như trên, từ một ý kiến có thể phát sinh ra một ý kiến khác, giống như sự lan truyền khi đốt dây pháo.

Trong một buổi họp tập hợp ý tưởng sáng tạo, người ta không cần e ngại đến việc mình có bị xem là ngu ngốc hay không bởi vì ngay cả những ý kiến vớ vẩn vẫn luôn luôn được khuyến khích. Và khi không có đối phương, những nhà đàm phán không cần phải lo lắng đến việc tiết lộ thông tin quan trọng hay là việc đưa ra một ý kiến nào đó được xem như một cam kết nghiêm túc.

Không có phương pháp nào là chuẩn mực để thực hiện một buổi họp động não. Tốt hơn là bạn nên điều chỉnh nó cho phù hợp với nhu cầu và sáng kiến của bạn. Để làm được điều đó, bạn có thể theo một số hướng dẫn hữu ích sau đây:

Trước cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo

1. Xác định mục đích của bạn. Suy nghĩ về những vấn đề mà bạn muốn không đề cập đến trong cuộc họp.

2. Chọn ra thành viên tham dự. Một nhóm thông thường nên đủ

lớn để có thể tạo nên một môi trường trao đổi hào hứng, tuy nhiên cũng cần đủ nhỏ để khích lệ sự tham gia và thiện chí khám phá, sáng tạo – thông thường một nhóm từ năm đến tám người là hợp lý.

3. Thay đổi môi trường. Chọn thời gian và địa điểm khác biệt so với các buổi họp định kỳ càng nhiều càng tốt. Một buổi họp tập hợp ý tưởng sáng tạo càng khác với cuộc họp bình thường thì các thành viên tham gia càng dễ dàng ngừng phán xét sự việc.

4. *Tạo không khí thân thiện.* Chuyện gì có thể làm cho bạn và các thành viên tham dự cảm thấy bớt căng thẳng? Có thể là nói chuyện về một loại thức uống nào đó, hay tổ chức cuộc họp ở một địa điểm nghỉ ngơi tuyệt đẹp, hay đơn giản là cởi bỏ cà vạt và áo vét trong khi họp và gọi nhau thân mật bằng tên.

5. *Chọn người điều khiển cuộc họp*. Một người nào đó trong cuộc họp có nhiệm vụ làm cho cuộc họp được tiến hành trôi chảy hơn – điều khiển cuộc họp diễn ra theo đúng hướng, đảm bảo mọi người đều có cơ hội nói chuyện và tôn trọng bất kỳ một qui định cơ bản nào đã được đề ra, và làm cho cuộc họp trở nên sôi nổi hào hứng bằng cách đặt ra các câu hỏi để mọi người cùng thảo luận.

Trong cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo

1. Các thành viên tham gia phải sát cánh bên nhau cùng đối mặt với vấn đề. Vật chất sẽ quyết định ý thức. Việc ngồi sát cánh bên nhau có thể củng cố thái độ quyết tâm cùng nhau giải quyết vấn đề. Mọi người khi ngồi đối diện với nhau thường có khuynh hướng phản ứng cá nhân và bị cuốn vào một cuộc đối thoại hay tranh luận. Khi mọi người cùng ngồi sát bên nhau trong một dãy ghế xếp hình bán nguyệt và đối diện một cái bảng đen thì họ sẽ có khuynh hướng quan tâm tới vấn đề được mô tả trên đó.

2. Làm rõ những quy định cơ bản, bao gồm cả những quy định như không được phê bình những ý kiến nêu ra. Nếu các thành viên

không quen biết lẫn nhau, nên giới thiệu mọi người với nhau trước khi cuộc họp diễn ra, tiếp đó là nêu rõ các quy định cơ bản. Cấm những phê bình mang tính tiêu cực đối với bất kỳ vấn đề nào.

Tất cả đều cùng tham gia để tìm ra các ý kiến mới bởi vì ý kiến của từng người sẽ bị giới hạn do thói quen suy nghĩ từ trong công việc của riêng họ. Nếu những ý kiến nào không nhận được sự quan tâm của tất cả các thành viên đều bị bác bỏ, thì khi đó, mọi người sẽ ngầm đặt ra mục tiêu là đưa ra các ý kiến không ai bác bỏ được. Nói cách khác, nếu các ý tưởng táo bạo được khuyến khích, ngay cả khi thật sự chúng nằm ngoài lĩnh vực đang thảo luận, các thành viên trong nhóm sẽ có thể dùng các ý tưởng này để phát triển những phương án khả thi khác nữa mà trước đó không một ai đề cập đến.

Các quy định cơ bản khác mà bạn có thể chấp nhận là xóa hết biên bản cuộc họp và hạn chế việc quy các ý kiến là của thành viên nào.

3. *Đưa ra ý tưởng sáng tạo*. Một khi mục đích của cuộc họp đã rõ ràng, hãy bắt đầu để trí tưởng tượng của bạn vào cuộc. Hãy cố gắng tìm ra thật nhiều ý tưởng, tiếp cận các câu hỏi từ mọi góc độ mà bạn có thể.

4. *Ghi nhận lại đầy đủ các ý kiến*. Hãy ghi lại toàn bộ ý kiến của từng người một lên bảng đen, hay tốt hơn là trên các tờ giấy dùng để in báo, để các thành viên có thể ý thức rõ ràng về thành quả chung đã đạt được; điều này càng củng cố thêm cho quy định về việc không được phê bình các ý kiến nêu ra; nó sẽ giúp hạn chế sự lặp lại và cũng khuyến khích tìm ra thêm các ý kiến khác.

Sau cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo

1. *Đánh dấu những ý kiến triển vọng nhất*. Sau khi hoàn tất cuộc họp trình bày ý tưởng sáng tạo, bạn hãy nới lỏng quy định về việc không được phê bình các ý kiến để có thể sàng lọc ra các ý kiến triển vọng nhất. Bạn vẫn chưa ở giai đoạn quyết định, bạn chỉ đang thừa nhận các

ý kiến này đáng để phát triển tiếp. Đánh dấu các ý kiến này để các thành viên trong nhóm tiếp tục suy nghĩ.

2. *Tìm cách cải tiến các ý tưởng triển vọng.* Hãy lấy một ý kiến triển vọng và tìm mọi cách làm cho nó, cũng như phương pháp để thực hiện nó, trở nên hay hơn và thực tế hơn. Nhiệm vụ của bạn ở giai đoạn này là làm cho ý kiến đó càng trở nên thu hút càng tốt. Bạn hãy bắt đầu phê bình ý kiến đó với tinh thần xây dựng như "Những gì tôi thích nhất về ý kiến đó là…Ý kiến đó có thể tốt hơn nếu…"

3. *Định ra thời gian để đánh giá các ý kiến và quyết định*. Trước khi giải tán cuộc họp, bạn hãy rút ra những ý kiến được chọn và đã được cải tiến từ buổi họp, đồng thời bạn cũng định ra thời gian để quyết định xem những ý kiến này giúp được gì và như thế nào cho bạn trong cuộc đàm phán.

Xem xét về cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo với đối phương. Mặc dù sẽ khó khăn hơn việc tiến hành cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo với thành viên nhóm bên phía bạn nhưng một cuộc họp như vậy với đối phương cũng đã được chứng minh là rất có giá trị. Nó khó khăn hơn bởi vì rủi ro về việc bạn có thể nói ra những điều có hại đến lợi ích của bạn sẽ lớn hơn cho dù đã có những quy định được ban hành cho một cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo. Bạn có thể tình cờ tiết lộ những thông tin bí mật, hoặc để cho đối phương hiểu lầm những phương án mà bạn đã nghĩ ra và đề nghị với họ. Tuy nhiên, một cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo với đối phương sẽ mang lại rất nhiều thuận lợi trong việc đưa ra những ý kiến cùng có lợi cho các bên tham gia, tăng thêm xu hướng cùng nhau giải quyết vấn đề, và rèn luyện cho các bên về sự quan tâm lẫn nhau.

Để có thể tự bảo vệ mình trong cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo với đối phương, bạn hãy phân biệt rõ ràng cuộc họp động não với một cuộc đàm phán, nơi mà mọi người sẽ đưa ra những quan điểm chính thức và những gì bạn nói ra đều được ghi nhận lại. Người ta đã

quá quen với việc họp hành để đạt được thỏa thuận nào đó hơn là việc họp để làm rõ những ý kiến đã nêu ra.

Để giảm rủi ro của việc bạn cam kết bất kỳ ý kiến nào được đưa ra, bạn có thể tạo cho mình thói quen luôn đưa ra cùng lúc ít nhất hai khả năng có thể lựa chọn. Bạn cũng có thể phát biểu những phương án mà bạn hoàn toàn không đồng ý. Chẳng hạn như "Tôi có thể cho anh căn nhà mà không cần gì hết, hoặc là anh phải trả tôi một triệu đô la tiền mặt để lấy căn nhà đó, hoặc là…". Bởi vì rõ ràng là bạn không đề xuất ý kiến nào trong số đó, những ý kiến được đề ra ở trên chỉ là những khả năng có thể xảy ra, không phải là những kiến nghị.

Để có thêm hiểu biết về cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo, chúng ta hãy giả định có một cuộc họp động não giữa đại diện Công đoàn nội bộ công ty và Ban quản lý mỏ than để tìm cách giảm các cuộc đình công trái phép, hay những cuộc đình công từ hai ngày trở lên. Mỗi bên đại diện năm người, ngồi xung quanh một cái bàn đối diện một tấm bảng đen. Một người trung lập điều khiển cuộc họp đề nghị các thành viên cho ý kiến của họ và viết tất cả các ý kiến đó lên bảng.

Người điều khiển cuộc họp: Được rồi, bây giờ chúng ta sẽ xem xét những ý kiến các bạn đưa ra cho vấn đề bãi công trái phép. Chúng ta hãy cố gắng đưa ra khoảng mười ý kiến trong vòng năm phút, tôi sẽ viết lên bảng. Nào, chúng ta hãy bắt đầu. Tom, anh có ý kiến nào không?

Tom (đại diện Công đoàn): Quản đốc nên có khả năng dàn xếp các mối bất bình của các đoàn viên ngay tức thì.

Người điều khiển cuộc họp: Tốt, tôi sẽ ghi lại ý kiến này. Đến lượt Jim, tôi thấy anh giơ tay.

Jim (đại diện Ban quản lý): Đoàn viên nên nói chuyện với quản đốc của mình trước khi có bất kỳ hành động nào...

Tom (đại diện Công đoàn): Họ đã làm như vậy, nhưng quản đốc đã không lắng nghe.

Người điều khiển cuộc họp: Tom, khoan hãy phê bình. Chúng ta đã đồng ý tạm hoãn việc này giải quyết sau, đúng không? Còn anh thì sao, Jerry? Hình như anh muốn có ý kiến.
Jerry (đại diện Công đoàn): Khi vấn đề đình công xảy ra, các đoàn viên nên được phép tụ tập trong nhà tắm ngay tức thì.
Roger (đại diện Ban quản lý): Ban quản lý có thể đồng ý dùng nhà tắm để họp công đoàn và đảm bảo sự riêng tư của công nhân bằng cách đóng cửa và không cho quản đốc vào.
Carol (đại diện Ban quản lý): Thế còn việc chấp thuận quy định sẽ không có bãi công xảy ra nếu Ban chấp hành Công đoàn và Ban quản lý không có cơ hội cùng giải quyết vấn đề tại chỗ thì sao?
Jerry (đại diện Công đoàn): Các anh thấy thế nào về việc đẩy mạnh giải quyết các mối bất hòa và triệu tập cuộc họp trong vòng hai mươi bốn giờ nếu như quản đốc và các đoàn viên không thể dàn xếp được xung đột giữa họ.
Karen (đại diện Công đoàn): Vâng. Và các anh thấy sao nếu ta tổ chức một vài khóa huấn luyện chung về cách xử lý các vấn đề với nhau cho các đoàn viên và quản đốc?
Phil (đại diện Công đoàn): Nếu một người nào đó làm tốt công việc của họ, hãy cho họ biết điều đó.
John (đại diện Ban quản lý): Nên thiết lập mối quan hệ thân thiện giữa Công đoàn và Ban quản lý.
Người điều khiển cuộc họp: Ý kiến của anh nghe có vẻ triển vọng đấy, John. Nhưng anh có thể nói rõ hơn được không?
John (đại diện Ban quản lý): À, các anh thấy thế nào nếu chúng ta tổ chức một đội bóng chày có cả đại diện Công đoàn và Ban quản lý cùng tham gia?
Tom (đại diện Công đoàn): Và thành lập thêm một đội chơi bowling nữa chứ!
Roger (đại diện Ban quản lý): Tổ chức cắm trại hàng năm cho tất cả mọi người và gia đình của họ thì thế nào?

Và cứ tiếp tục như thế, các thành viên sẽ động não để đưa ra hàng loạt ý kiến, nhiều ý kiến có thể chẳng bao giờ được nêu ra nếu không phải trong một cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo, trong số đó có những ý kiến rất hiệu quả trong việc làm giảm sự đình công trái phép. Thời gian mọi người cùng nhau đưa ra các ý tưởng sáng tạo chắc chắn là thời gian được sử dụng tốt nhất trong cuộc đàm phán.

Nhưng cho dù bạn có cùng nhau đưa ra các ý tưởng sáng tạo hay không, việc tách riêng hành động tìm kiếm phát triển các phương án ra khỏi hành động quyết định vẫn rất hữu hiệu trong mọi cuộc đàm phán. Thảo luận các phương án khác hoàn toàn với việc đưa ra các lập trường. Trong khi lập trường của một bên có thể xung đột với lập trường của đối phương, thì các phương án đang thảo luận lại có thể gợi ý cho các phương án khác. Ngôn ngữ bạn dùng trong từng trường hợp cũng rất khác nhau. Ngôn ngữ dùng trong thảo luận bao gồm những câu hỏi, không phải là sự khẳng định; vấn đề trong cuộc thảo luận luôn luôn mở, không phải đóng lại như việc đưa ra các lập trường: "Có một phương án là… Anh có thể nghĩ ra được phương án nào khác không?", "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đồng ý phương án đó?", "Thực hiện phương án đó theo cách này liệu có được không?", "Phương án này sẽ có tác dụng như thế nào?", "Hạn chế của phương án này là gì?" Bạn hãy tìm ra tất cả các phương án khả thi trước khi ra quyết định.

Hãy mở rộng các phương án của bạn

Ngay cả khi hoàn toàn có thiện ý thì các thành viên tham gia cuộc họp tập hợp ý tưởng sáng tạo vẫn luôn hành động với sự giả định rằng họ đang thật sự tìm kiếm một đáp án tốt nhất, tương tự như việc cố gắng tìm một cây kim trong đống cỏ khô bằng cách bới tung từng cọng cỏ khô một.

Tuy nhiên, trong giai đoạn này của cuộc đàm phán, bạn không nên khăng khăng phải tìm cho ra hướng đi đúng. Bạn đang triển khai

một phạm vi để các vấn đề sẽ được đàm phán luôn nằm trong phạm vi đó. Phạm vi này chỉ bao gồm một số nội dung của các ý kiến khác nhau mà bạn đã đánh dấu – những ý kiến mà bạn và đối phương có thể tiếp tục xây dựng trong cuộc đàm phán, và có thể cùng nhau chọn lựa.

Người bán rượu vang có thể làm ra một loại rượu ngon bằng cách chọn lựa nhiều loại nho khác nhau. Một đội bóng chày đang tìm kiếm những cầu thủ ngôi sao có thể cho người chiêu mộ tài năng đi tìm hiểu ở những đội bóng thuộc liên đoàn bóng chày địa phương hoặc là các đội bóng ở các trường đại học trong cả nước. Nguyên tắc này cũng được áp dụng trong đàm phán. Yếu tố cốt lõi để tạo ra một quyết định sáng suốt là phải lựa chọn từ nhiều phương án khác nhau, cho dù là làm rượu, tìm kiếm các cầu thủ ngôi sao bóng chày hay tìm ra một sự thỏa thuận trong đàm phán.

Nếu người ta hỏi bạn rằng ai xứng đáng được nhận giải Nobel hòa bình năm nay, tốt hơn hết bạn nên trả lời rằng "À, chúng ta hãy cùng nghĩ về điều này nhé", rồi đưa ra hàng trăm tên tuổi từ đủ các lãnh vực như ngoại giao, kinh doanh, báo chí, tôn giáo, luật, nông nghiệp, chính trị, học giả, y khoa, và các lãnh vực khác. Đừng quên đưa ra một loạt những ý kiến táo bạo. Nếu làm theo cách này, chắc chắn bạn sẽ có được kết quả tốt hơn nhiều so với việc cố gắng quyết định ai là người sẽ nhận giải Nobel hòa bình ngay từ lúc được hỏi.

Một cuộc họp tập hợp ý tưởng luôn cho phép mọi người tự do suy nghĩ sáng tạo. Khi đã được tự do suy nghĩ, họ cần được định hướng để suy nghĩ về các vấn đề của họ và đưa ra những giải pháp có tính xây dựng.

Tăng gấp bội các phương án bằng cách hoán đổi liên tục các vấn đề chung và riêng: cách dùng biểu đồ vòng tròn. Việc tìm ra các phương án luôn liên quan đến bốn bước suy nghĩ. Bước thứ nhất là nghĩ về vấn đề cụ thể – tình trạng thực sự của vấn đề mà bạn không thích, ví dụ như một dòng sông ô nhiễm, hôi thối chảy qua nơi bạn ở.

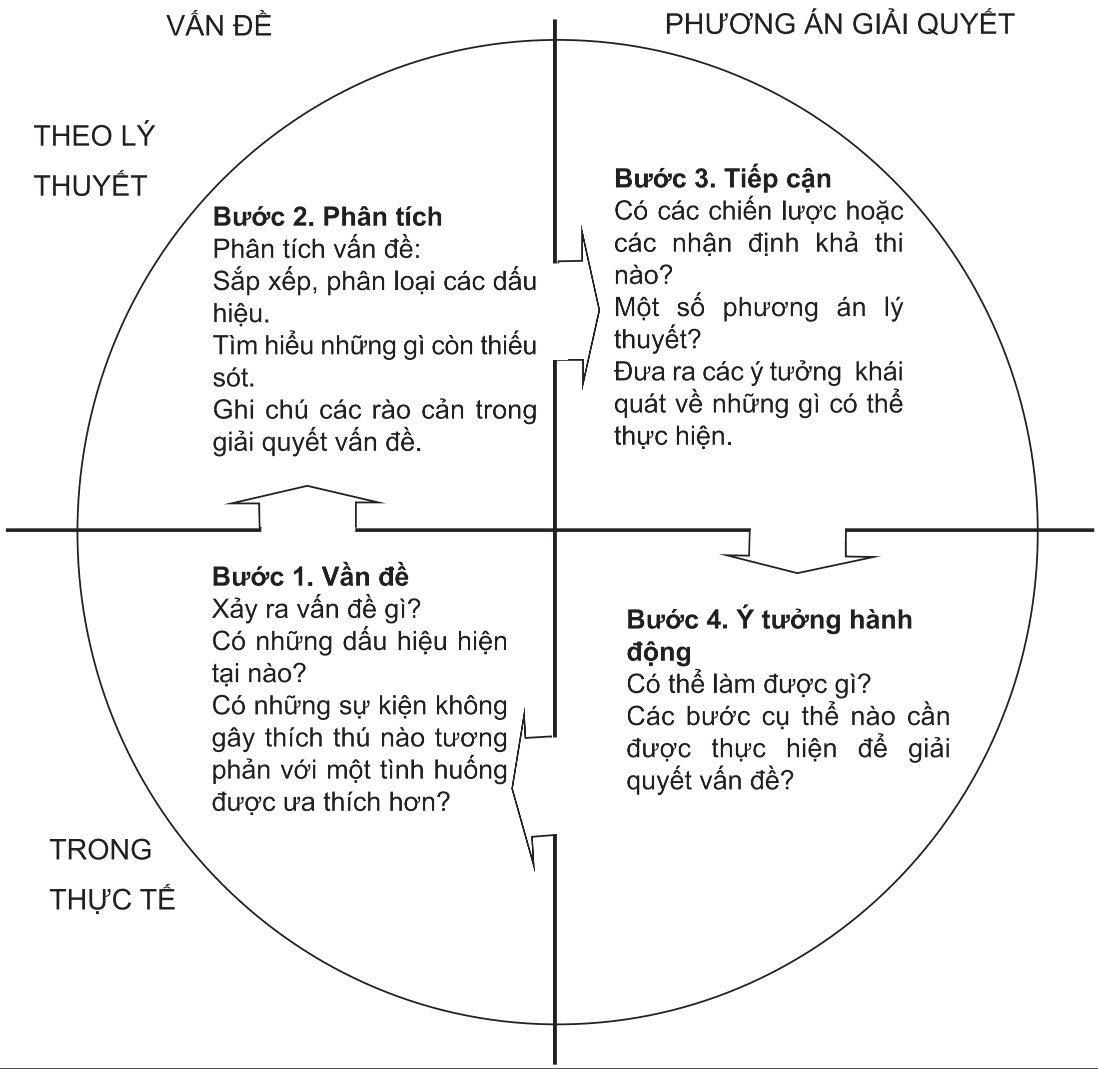
Bước thứ hai là phân tích sự việc theo cách mô tả vấn đề - bạn dự đoán một cách chung chung tình trạng đang tồn tại. Bạn hãy sắp xếp các vấn đề theo từng loại và các nguyên nhân mà bạn còn nghi ngờ. Nước sông có thể chứa hàm lượng cao các hóa chất khác nhau hoặc có quá ít khí oxy. Bạn có thể nghi ngờ đó là do chất thải của các nhà máy công nghiệp ở thượng nguồn sinh ra. Bước suy nghĩ thứ ba là bạn nên xem xét tổng quát những việc gì nên làm. Đối với những dự đoán mà bạn đã đưa ra, hãy tìm kiếm các phương pháp để giải quyết sự việc theo phương diện lý thuyết, chẳng hạn như giảm việc thải các chất hóa học, giảm sự chệch hướng của dòng chảy, hoặc lấy nước sạch từ những con sông khác. Bước suy nghĩ thứ tư và cũng là cuối cùng, đó là đưa ra một vài đề xuất cụ thể và khả thi để hành động. Ai sẽ làm gì ngày mai để có thể biến những phương pháp chung này thành hiện thực? Ví dụ, cơ quan môi trường thuộc tiểu bang có thể ra lệnh cho các cơ sở công nghiệp ở thượng nguồn giới hạn việc thải hóa chất.

Biểu đồ vòng tròn ở trang kế tiếp sẽ minh họa bốn bước suy nghĩ này và gợi ý chúng ta cách sử dụng chúng theo thứ tự kế tiếp. Nếu thực hiện nghiêm túc các bước suy nghĩ này theo đúng biểu đồ hướng dẫn, bạn sẽ tìm ra được một hành động cụ thể để giải quyết vấn đề cơ bản của mình, tất nhiên là trong trường hợp bạn chấp thuận hành động đó.

Biểu đồ vòng tròn còn giúp bạn sử dụng một ý kiến hay để phát sinh thêm nhiều ý kiến khác một cách dễ dàng. Với một ý tưởng hành động có ích trước đó, bạn (hay nhóm làm việc của bạn đang họp tập hợp ý tưởng sáng tạo) có thể quay trở lại vấn đề và cố gắng tìm ra một phương pháp chung sao cho ý tưởng hành động sẽ chỉ là sự ứng dụng. Tiếp đó, bạn có thể suy nghĩ thêm những ý tưởng hành động khác có thể ứng dụng phương pháp tiếp cận chung vào thực tế. Tương tự như vậy, bạn có thể lùi lại thêm một bước nữa và tự hỏi: “Nếu phương pháp lý thuyết này có ích, thì các phán đoán để đưa ra những lý thuyết đó là gì?” Sau khi làm rõ các phán đoán, bạn có thể tìm thêm các phương pháp khác để xử lý vấn đề đã được phân tích theo phương pháp mà

BIỂU ĐỒ VÒNG TRÒN

Bốn bước cơ bản trong việc đưa ra lựa chọn



bạn đã thực hiện, tiếp đó bạn hãy nỗ lực để đưa các phương pháp mới này áp dụng vào trong thực tiễn. Nếu một phương án tối ưu đã được đặt trên bàn đàm phán, mọi người sẽ luôn hướng tới việc truy tìm nguồn gốc phương pháp đã làm cho phương án đó trở nên tốt như vậy, để sau đó họ có thể tận dụng những phương pháp trên nhằm tạo ra thêm các phương án tối ưu khác nữa.

Ví dụ sau đây sẽ minh họa cho quy trình này. Để giải quyết tình hình xung đột ở phía Bắc Ireland, có một ý kiến là giao cho các giáo

viên theo đạo Công giáo và Tin lành biên soạn một cuốn sách viết về lịch sử của Bắc Ireland dùng cho lớp vỡ lòng của tất cả các trường thuộc hai hệ thống giáo dục Công giáo và Tin lành. Nội dung của nó là ghi lại lịch sử của Bắc Ireland từ nhiều quan điểm khác nhau, đồng thời cũng đề ra một số bài tập cho các em làm quen về cách đóng vai một người khác và tự đặt mình vào hoàn cảnh của người khác khi quyết định một vấn đề nào đó. Để có thể nghĩ ra thêm nhiều ý kiến mới nữa, bạn có thể bắt đầu thử hành động theo ý kiến trên và tìm ra phương pháp lý thuyết chung làm cơ sở cho các ý kiến đó. Bạn có thể tìm ra phương pháp đó theo những gợi ý chung như sau:

"Sẽ có một vài nội dung giáo dục chung cho cả hai hệ thống trường học"

"Người theo đạo Công giáo và Tin lành có thể làm việc chung với nhau ở những dự án nhỏ, có khả năng quản lý được"

"Khuyến khích dạy cho trẻ em hiểu được mối quan hệ của hai tôn giáo trước khi quá muộn"

"Về lịch sử, nên dạy cho trẻ em theo cách minh họa các nhận thức có tính chất phe phái"

Làm việc theo những lý thuyết như vậy bạn có thể tìm ra thêm những đề xuất chủ động khác, chẳng hạn như một đề tài về phim ảnh có sự tham gia của cả người Công giáo và Tin lành thể hiện lịch sử của Bắc Ireland qua những lăng kính khác nhau. Ngoài ra, bạn cũng có thể nghĩ thêm một số ý tươnởng hành động khác như là chương trình trao đổi giáo viên giảng dạy hoặc kết hợp một vài lớp phổ thông nào đó ở lứa tuổi ban đầu trong cả hai hệ thống giáo dục.

Nhìn sự việc dưới lăng kính của những nhà chuyên môn khác nhau. Một phương pháp khác để tìm ra nhiều phương án khác nhau là nghiên cứu vấn đề của bạn bằng cách kết hợp các chuyên môn và nguyên tắc khác nhau.

Ví dụ như để tìm ra những giải pháp khả thi trong một cuộc tranh cãi về việc giám hộ một đứa trẻ, chúng ta hãy cùng nhìn vấn đề theo cách nhìn của một nhà giáo dục, một giám đốc ngân hàng, một chuyên gia về tâm thần, một luật sư về quyền công dân, một mục sư, một bác sĩ, một người bênh vực quyền lợi cho nữ giới, một huấn luyện viên bóng đá, hay một người với vài quan điểm đặc biệt nào đó. Nếu bạn đang đàm phán một hợp đồng kinh doanh, bạn có thể tìm ra phương án dưới góc độ vai trò một giám đốc ngân hàng, một nhà đầu tư, một người lãnh đạo công nhân, một nhà đầu cơ bất động sản, người mua bán chứng khoán, một nhà kinh tế, một chuyên gia về thuế, hay một nhà xã hội học.

Bạn cũng có thể kết hợp việc dùng biểu đồ vòng tròn với việc xem xét vấn đề thông qua những cái nhìn của nhiều nhà chuyên môn khác nhau. Chúng ta hãy xem xét lần lượt cách mà mỗi nhà chuyên môn dự đoán tình huống, những phương pháp nào mà họ có thể đề nghị, và những đề nghị thực tế nào sẽ được sinh ra từ những phương pháp đó.

Tìm ra thỏa thuận theo các thế mạnh khác nhau. Bạn có thể tăng gấp bội các thỏa thuận có thể xảy ra trên bàn đàm phán bằng cách nghĩ ra các dạng thỏa thuận "yếu hơn" mà bạn có thể nắm chắc trong tay trong trường hợp sự thỏa thuận mà bạn đang tìm kiếm rất khó đạt được. Thường thì nếu bạn không thể đồng ý về nội dung vấn đề đó, bạn sẽ có thể đồng ý về các thủ tục thực hiện vấn đề. Chẳng hạn như nếu một công ty sản xuất giày không thể đồng ý với nhà phân phối về việc ai sẽ trả chi phí vận chuyển tàu cho những đôi giày bị hư hỏng, có lẽ họ sẽ đồng ý đưa vấn đề này ra tòa để xem xét. Tương tự, nếu một thỏa thuận không thể xảy ra, hai bên có thể đồng ý thỏa hiệp dựa trên một thỏa thuận tạm thời. Ít nhất nếu bạn và đối phương không thể đạt được thỏa thuận ở đề nghị đầu tiên, bạn sẽ thường đạt được thỏa thuận ở đề nghị thứ hai – đó là đồng ý ở những điểm mà bạn hoặc đối phương không đồng ý, để cả hai bên cùng biết được vấn đề đang tranh cãi, đó

là những vấn đề không phải luôn luôn rõ ràng. Những cặp tính từ dưới đây sẽ gợi ý về các thỏa thuận ngầm có sức mạnh khác nhau:

Làm cho vấn đề mạnh hơn	**Làm cho vấn đề yếu hơn**
Nội dung (substantive)	Thủ tục (Procedural)
Cố định (permanent)	Tạm thời (provisional)
Toàn diện (comprehensive)	Một phần (partial)
Kết quả cuối cùng (final)	Nguyên tắc cơ bản (In principle)
Không điều kiện (unconditional)	Tình cờ (contingent)
Ràng buộc (binding)	Không ràng buộc (nonbinding)
Đề nghị đầu tiên (first-order)	Đề nghị lần hai (second-order)

Thay đổi phạm vi của một thỏa thuận đã được đề nghị. Chúng ta hãy xem xét tới khả năng biến đổi không chỉ ở thế mạnh của thỏa thuận mà còn ở phạm vi của nó. Ví dụ, bạn có thể "phân đoạn" vấn đề thành những phần nhỏ hơn và thậm chí là thành những đơn vị nhỏ nhất có thể quản lý được. Khi nói chuyện với người sẽ biên tập cho cuốn sách của bạn, bạn có thể đề nghị rằng: "Anh thấy thế nào về việc biên tập hai chương đầu tiên với giá 120 đô la, rồi chúng ta sẽ xem xét tiếp sau khi anh biên tập xong phần đó?" Sự thỏa thuận có thể là một phần, không liên quan đến nhiều bên, chỉ bao gồm các chủ đề được chọn, chỉ áp dụng ở một khu vực địa lý cụ thể nào đó, hoặc chỉ có giá trị trong một khoảng thời gian giới hạn.

Việc đặt ra câu hỏi làm cách nào để có thể mở rộng vấn đề cũng như làm cho vấn đề bớt căng thẳng và thỏa thuận trở nên thu hút hơn cũng có tác dụng khuyến khích rất lớn. Vụ tranh cãi giữa Ấn Độ và Pakistan về vấn đề nước sông Indus đã được dàn xếp ổn thỏa khi Ngân hàng Thế giới cùng bước vào thảo luận; các bên đã được yêu cầu thiết lập các dự án dẫn nước tưới tiêu mới, làm đập chứa nước mới, và

những công trình xây dựng khác có lợi cho cả hai quốc gia, tất cả những dự án này đều được cấp vốn với sự hỗ trợ của Ngân hàng Thế giới.

Tìm kiếm lợi ích cho cả đôi bên

Trở ngại chính thứ ba đối với việc giải quyết vấn đề có tính sáng tạo nằm ở chỗ mọi người luôn giả định rằng lợi ích chung là cố định: nếu anh lấy ít đi thì tôi sẽ lấy được nhiều hơn, dù rằng hiếm khi nào giả định này là đúng. Trước tiên, cả hai bên luôn cảm thấy tệ hơn hiện tại. Chơi cờ trông có vẻ như là một trò chơi mà tổng số thắng thua trong một ván luôn bằng không, nghĩa là nếu có một người thắng thì người kia sẽ thua; họ cứ chơi như vậy cho đến khi có một con chó thình lình băng ngang qua và va phải bàn cờ, làm rớt các quân cờ ra ngoài, khiến cho cả hai cảm thấy tình hình còn tồi tệ hơn cả trước khi họ bắt đầu chơi.

Ngay cả khi tách hẳn khỏi việc chia sẻ lợi ích để tránh tổn thất cho cả hai bên, hầu như luôn luôn tồn tại khả năng xuất hiện lợi ích chung. Điều này sẽ đưa ra yêu cầu phát triển mối quan hệ có lợi lẫn nhau, hoặc làm thỏa mãn lợi ích của mỗi bên bằng một giải pháp có tính sáng tạo.

Nhận biết được lợi ích chung. Trên lý thuyết, hiển nhiên là lợi ích chung sẽ giúp tìm ra thỏa thuận. Như đã xác định, nêu ra một ý kiến thỏa mãn lợi ích chung sẽ tốt cho bạn và cho cả đối phương. Tuy nhiên, trên thực tế, điều này dường như không dễ nhận thấy. Chẳng hạn như ở giữa cuộc đàm phán về giá cả, lợi ích chung có thể không xuất hiện rõ ràng hay thỏa đáng. Vậy chúng ta sẽ tìm ra lợi ích chung của cả đôi bên bằng cách nào?

Chúng ta hãy lấy một ví dụ, giả sử bạn là giám đốc của một nhà máy lọc dầu, có tên là Townsend Oil. Thị trưởng của thành phố Pageville, nơi đặt trụ sở của nhà máy lọc dầu, nói với bạn rằng ông ta muốn nâng mức thuế mà Townsend Oil đóng cho thành phố từ 1.000.000 đô la lên thành 2.000.000 đô la một năm. Bạn nói với ông ta rằng bạn nghĩ 1.000.000 đô la cho một năm đã là hoàn toàn hợp lý.

Cuộc đàm phán sẽ dậm chân tại chỗ bởi vì ông ta muốn tăng tiền thuế nhiều hơn, trong khi bạn chỉ muốn trả những gì bạn đang phải trả. Trong cuộc đàm phán này, một ví dụ điển hình trong rất nhiều cuộc đàm phán, lợi ích chung sẽ nằm ở đâu?

Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn về những gì ông thị trưởng muốn đạt được. Ông ta muốn tiền – chắc chắn là tiền sẽ được dùng vào các dịch vụ của thành phố, chẳng hạn như xây một trung tâm hành chính mới, có thể điều này sẽ làm yên lòng cho những người nộp thuế bình thường. Tuy nhiên thành phố không thể chỉ trông chờ vào việc nộp thuế của nhà máy Townsend Oil để sử dụng cho các nhu cầu hiện tại và tương lai. Họ phải kiếm tiền thuế từ các nhà máy hóa dầu khác trong thành phố, và trong tương lai là tiền thuế từ những công ty kinh doanh mới, hoặc từ những công ty kinh doanh sắp sửa mở rộng mạng lưới hoạt động. Bản thân là một người kinh doanh, thị trưởng cũng muốn khuyến khích mở rộng các cơ sở công nghiệp và thu hút thêm các công ty kinh doanh mới, điều đó sẽ tạo thêm nhiều công ăn việc làm mới cho dân chúng và làm cho nền kinh tế của thành phố Pageville thêm vững mạnh.

Còn lợi ích của công ty bạn là gì? Sự thay đổi nhanh chóng về kỹ thuật lọc dầu và các thiết bị lỗi thời trong nhà máy lọc dầu của bạn, hiện tại bạn đang xem xét vấn đề nâng cấp những máy móc chính và mở rộng thêm nhà máy. Bạn lo lắng rằng thành phố sau đó sẽ tăng mức thuế ấn định hàng năm theo giá trị của nhà máy sau khi đã được mở rộng, do đó thuế của nhà máy cũng cao hơn. Bạn cũng đã khuyến khích một nhà máy chất dẻo đặt trụ sở gần đó để sử dụng những sản phẩm của bạn tiện lợi hơn. Một cách tự nhiên, bạn lo lắng rằng nhà máy chất dẻo đó sẽ suy nghĩ lại một khi họ thấy thành phố tăng thuế.

Lợi ích chung của bạn và thị trưởng bây giờ trở nên rõ ràng hơn. Cả hai đồng ý mục tiêu là thúc đẩy việc mở rộng các ngành công nghiệp hiện có và khuyến khích đầu tư các ngành công nghiệp mới. Nếu như

bạn thực sự tìm hiểu các giải pháp để đáp ứng mục tiêu chung, có thể bạn sẽ nêu ra được một vài ý kiến, chẳng hạn như: miễn thuế bảy năm đầu cho các ngành công nghiệp mới, hay phát động một chiến dịch cộng đồng kết hợp với Phòng thương mại để thu hút các công ty mới, giảm thuế cho các cơ sở công nghiệp có ý định mở rộng sản xuất. Những ý kiến như vậy vừa giúp bạn tiết kiệm tiền vừa làm đâyầy thêm kho bạc của thành phố. Nói cách khác, nếu cuộc đàm phán làm cho mối quan hệ giữa công ty và chính quyền thành phố càng trở nên gay gắt, cả hai bên đều bị thiệt hại. Lúc đó, bạn có thể cắt giảm đóng góp của công ty vào những chương trình từ thiện của thành phố và giảm tài trợ cho các giải thể thao trường học. Mối quan hệ cá nhân của bạn với các quan chức chính trị thành phố và những nhà lãnh đạo của các công ty khác sẽ phát triển theo chiều hướng không được tốt. Mối quan hệ giữa các bên, thường xét theo khía cạnh tổng quát, thường xuyên chi phối rất mạnh mẽ đến kết quả của bất kỳ vấn đề cụ thể nào đó.

Là một nhà đàm phán, bạn sẽ hầu như luôn luôn muốn tìm ra một giải pháp thỏa mãn được cho bạn và cho cả đối phương. Nếu khách hàng cảm thấy bị gian lận trong khi mua hàng, chủ cửa hàng cũng thất bại; anh ta có thể mất khách hàng và danh tiếng của cửa hàng cũng bị ảnh hưởng. Một kết quả mà đối phương hoàn toàn không được gì còn tệ hơn kết quả mà bạn nhượng bộ cho họ một chút lợi ích. Trong hầu hết các trường hợp, sự thỏa mãn của bạn sẽ tùy thuộc vào mức độ hài lòng thích đáng của đối phương đối với thỏa thuận mà hai bên sẽ đồng ý.

Có ba điểm về lợi ích chung đáng ghi nhớ. Thứ nhất, lợi ích chung luôn nằm tiềm ẩn bên trong mỗi cuộc đàm phán. Chúng có thể không biểu hiện rõ ràng ngay lúc đó. Bạn hãy tự hỏi mình: Chúng ta có các lợi ích chung để duy trì mối quan hệ hay không? Cơ hội nào đang ở phía trước cho sự hợp tác và lợi ích cả đôi bên? Chúng ta sẽ trả giá như thế nào nếu như đàm phán thất bại? Có các nguyên tắc chung nào, chẳng hạn như giá cả hợp lý mà tất cả chúng ta cùng thừa nhận?

Thứ hai, lợi ích chung là những cơ hội, không phải là của trời cho. Để có thể sử dụng được chúng, bạn phải bỏ công sức và nắm bắt chúng. Điều đó giúp bạn làm cho lợi ích chung trở nên rõ ràng và định hình nó trở thành *mục tiêu* chung của cả hai bên. Nói cách khác, bạn phải làm cho nó trở nên cụ thể và có định hướng ở tương lai. Ví dụ, trong vai trò là giám đốc của Townsend Oil, bạn cần phải thiết lập một mục tiêu chung với thị trưởng trong việc thành lập thêm năm cơ sở công nghiệp mới ở Pageville trong vòng ba năm. Việc miễn thuế cho các cơ sở công nghiệp mới tiếp theo đó không phải là sự nhượng bộ mà thị trưởng dành cho bạn mà đó là một hành động nhằm theo đuổi mục tiêu chung.

Thứ ba, việc nhấn mạnh lợi ích chung của bạn có thể làm cho cuộc đàm phán trở nên suôn sẻ và thân thiện hơn. Các hành khách trên thuyền cứu nạn lênh đênh giữa biển với những khẩu phần ăn ít ỏi sẽ cùng kiềm chế sự khác biệt về nhu cầu và khẩu vị của thức ăn để cùng theo đuổi lợi ích chung là cùng nhau bơi thuyền được vào bờ.

Kết hợp chặt chẽ các lợi ích khác nhau. Chúng ta hãy xem lại câu chuyện về hai cô gái tranh cãi nhau để giành một quả cam. Cô nào cũng muốn quả cam đó, vì thế họ bổ đôi quả cam, nhưng họ không nhận ra rằng một người thì muốn ăn cam trong khi người kia chỉ muốn vỏ cam để làm bánh. Trường hợp này cũng như rất nhiều trường hợp khác, một thỏa thuận thỏa mãn cả hai bên sẽ có thể xảy ra bởi vì mỗi bên đều muốn những điều khác nhau. Đây là điều rất đáng chú ý nếu bạn thật sự nghĩ về nó. Người ta thường cho rằng sự khác nhau giữa hai bên sẽ tạo ra vấn đề, nhưng sự khác nhau cũng có thể đem đến một giải pháp.

Thỏa thuận thường dựa trên cơ sở sự không đồng ý. Ví dụ, thật là vô lý nếu như bạn bắt đầu thỏa thuận một vấn đề nào đó tương tự như trong trường hợp người mua cổ phiếu cố gắng thuyết phục người bán bằng cách nói rằng giá cổ phiếu đang lên. Nếu người bán cũng

đồng ý rằng giá cổ phiếu đang lên, họ sẽ không đồng ý bán cho người cần mua. Cuộc thương lượng chỉ có thể xảy ra khi người mua tin rằng giá cổ phiếu đang lên trong khi người bán lại tin rằng giá cả đang xuống. Sự khác nhau về lòng tin sẽ là cơ sở cho cuộc thương lượng này.

Nhiều thỏa thuận có tính sáng tạo đã phản ảnh phương pháp đạt được thỏa thuận thông qua sự khác biệt này. Sự khác biệt về lợi ích và lòng tin sẽ tạo ra một thỏa thuận có lợi ích cao cho bạn, trong khi giảm thiểu tổn thất cho đối phương. Chúng ta hãy nghe qua lời hát ru trẻ con như sau:

Jack Sprat cứ tha hồ ăn mà không sợ béo
Vợ nó ăn vô tư mà không sợ gầy đi
Cả hai vợ chồng đều đồng lòng
Thế là chúng chén sạch đĩa thức ăn

Các sự khác biệt hòa hợp chặt chẽ với nhau một cách tốt nhất là khác biệt về lợi ích, về lòng tin, về giá trị vào một thời điểm nào đó, về dự báo tương lai và mức độ chấp nhận rủi ro.

Có sự khác biệt nào về lợi ích không? Bảng liệt kê ngắn những mục dưới đây sẽ gợi ý một số khác biệt thông thường về lợi ích để bạn tham khảo:

Các vấn đề quan tâm của bên thứ nhất:	Các vấn đề quan tâm của bên thứ hai:
Hình thức	Nội dung
Quan tâm về kinh tế	Quan tâm về chính trị
Quan tâm về đối nội	Quan tâm về đối ngoại
Quan tâm đến hình tượng	Quan tâm đến thực tế
Tương lai gần	Tương lai xa hơn
Các kết quả đặc biệt	Mối quan hệ

Vật chất	Tư tưởng
Tiến trình thực hiện	Quan điểm truyền thống
Tiền lệ	Trường hợp hiện tại
Uy tín, danh tiếng	Kết quả
Các quan điểm chính trị	Sự thành công của nhóm

Sự khác biệt về lòng tin? Nếu tôi tin rằng tôi đúng, và anh tin rằng anh đúng, chúng ta sẽ rút ra được những thuận lợi từ sự khác nhau về lòng tin này. Chúng ta có thể cùng đồng ý để quan tòa công bằng dàn xếp vấn đề này, mỗi bên đều tự tin vào chiến thắng. Nếu hai phe đứng đầu công đoàn không đồng ý về một kiến nghị lương nào đó, họ có thể đồng ý đem vấn đề này ra cho các thành viên bỏ phiếu.

Khác biệt về giá trị vào một thời điểm nào đó? Bạn có thể quan tâm nhiều hơn về hiện tại trong khi đối phương lại quan tâm về tương lai. Trong ngôn ngữ kinh doanh, bạn sẽ giảm giá trị tương lai bằng những tỷ lệ ở hiện tại. Kế hoạch trả góp nhiều lần được thực hiện dựa trên nguyên tắc này. Người mua sẵn sàng trả giá cao hơn cho chiếc xe hơi nếu anh ta muốn trả từ từ sau đó; người bán sẵn sàng chấp nhận cho người mua thanh toán chậm hơn nếu anh ta bán được với giá cao hơn.

Khác biệt về dự báo tương lai? Trong cuộc đàm phán mức lương giữa cầu thủ ngôi sao bóng chày và liên đoàn trưởng của đội bóng, cầu thủ sẽ mong muốn thắng nhiều trận đấu trong khi chủ đội bóng lại mong muốn ngược lại. Họ có thể tận dụng sự mong muốn khác nhau này để cả hai cùng đồng ý mức lương cơ bản là 100.000 đô la cộng thêm 50.000 đô la nếu như cầu thủ ném bóng tốt đến mức anh ta chỉ cho phép trung bình ít hơn ba lần chạy ở mỗi trận đấu.

Khác nhau ở mức độ chấp nhận rủi ro? Sự khác biệt cuối cùng mà bạn có thể tận dụng là mức độ chấp nhận rủi ro. Ví dụ, chúng ta hãy bàn về vấn đề đàm phán việc khai thác mỏ dưới lòng biển sâu trong

Luật hàng hải. Các công ty khai thác mỏ trả cho cộng đồng quốc tế bao nhiêu để có được quyền khai thác này? Các công ty này quan tâm đến việc tránh tổn thất lớn xảy ra hơn là việc kiếm được lợi nhuận to lớn từ việc khai thác. Đối với họ việc khai thác mỏ dưới biển sâu là một sự đầu tư quan trọng. Họ muốn giảm rủi ro. Nhưng cộng đồng quốc tế lại quan tâm đến lợi nhuận. Nếu một vài công ty kiếm được nhiều tiền từ “di sản chung của loài người” thì những người khác trên thế giới cũng muốn chia sẻ phần màu mỡ này.

Sự khác nhau ở đây nằm ở tiềm năng mặc cả thuận lợi của cả hai bên. Sự rủi ro có thể được trao đổi với lợi nhuận. Nhằm khai thác tốt sự khác biệt trong mức độ chấp nhận rủi ro này, chúng ta thấy rằng một hiệp ước mà trong đó, cộng đồng quốc tế sẽ đề nghị gánh bớt rủi ro cho các công ty đến khi họ thu hồi được sự đầu tư của mình là hoàn toàn khả thi – nói cách khác, cộng đồng quốc tế sẽ hỗ trợ cho các công ty trong thời gian rủi ro của họ còn cao và sẽ thu được nhiều lợi nhuận hơn khi rủi ro của các công ty đó giảm đi. .

Hỏi về sở thích của họ. Một phương pháp để kết hợp chặt chẽ các lợi ích là tìm ra một vài phương án mà bạn có thể chấp nhận được như nhau và yêu cầu đối phương cho biết họ thích phương án nào hơn trong các phương án đó. Bạn đang muốn biết phương án nào được ưa thích hơn chứ không nhất thiết là phương án nào sẽ được chấp nhận. Tiếp theo, bạn có thể chọn phương án đó, xem xét với vài phương án khác, bổ sung thêm một hoặc hai thay đổi và yêu cầu họ chọn lựa lại một lần nữa giữa các phương án đó. Theo cách này, không cần đến việc ra quyết định của bất kỳ người nào, bạn cũng có thể cải tiến một kế hoạch cho đến khi bạn không thể tìm thêm được lợi ích chung nào khác. Ví dụ, đại diện cho cầu thủ ngôi sao bóng chày có thể hỏi chủ đội bóng rằng: “Điều gì đáp ứng lợi ích của ông tốt hơn? Mức lương 175.000 đô la một năm ký trong bốn năm hay mức lương 200.000 đô la một năm ký trong ba năm? Đề nghị thứ hai phải không? Được rồi, vậy đề nghị thứ ba nằm giữa hai đề nghị đó – 180.000 đô la một năm được

ký trong ba năm với tiền thưởng 50.000 đô la mỗi năm nếu như Luis có thể ném bóng hơn mức 3.00 ERA thì sao?

Nếu sự kết hợp chặt chẽ cần được kết luận trong một câu, nó có thể là: tìm kiếm các phương án gây tổn thất nhỏ cho bạn và lợi ích lớn cho đối phương hoặc ngược lại. Sự khác biệt trong lợi ích, sự ưu tiên, lòng tin, trong dự báo tương lai và thái độ đối với rủi ro, tất cả đều có thể kết hợp chặt chẽ với nhau. Khẩu hiệu của một nhà đàm phán có thể là ***"Vive la diffe'rence" – "Sự khác biệt muôn năm!"***

Tìm ra phương pháp thuyết phục đối phương dễ dàng hơn

Bởi vì thành công của một cuộc đàm phán phụ thuộc vào việc đối phương có ra quyết định mà bạn muốn hay không, do dó bạn nên làm những gì có thể để quyết định đó trở thành một quyết định dễ dàng. Thay vì làm sự việc trở nên khó khăn hơn cho đối phương, bạn nên đối mặt với họ cùng với một lựa chọn càng nhẹ nhàng càng tốt. Khi quá để tâm đến những giá trị trong vấn đề của chính mình, người ta thường ít chú ý đến việc thúc đẩy vấn đề đó bằng cách quan tâm đến lợi ích của đối phương. Để vượt qua được sự thiển cận từ cái nhìn quá hạn hẹp về lợi ích trước mắt của cá nhân, bạn sẽ phải đặt mình vào trường hợp của đối phương. Nếu bạn không có những phương án thu hút sự quan tâm của đối phương, sẽ không có thỏa thuận nào đạt được cả.

Vấn đề của ai? Bạn đang cố gắng chi phối một nhà đàm phán đơn độc, một ông chủ vắng mặt, một vài ủy ban nào đó hay một tập thể ra quyết định chung? Bạn không thể đàm phán thành công với một chủ thể trừu tượng giống như "thành phố Houston" hay là "Trường Đại học California". Thay vì cố gắng thuyết phục công ty bảo hiểm ra quyết định, sẽ là khôn ngoan hơn nếu bạn tập trung nỗ lực vào việc tìm cho được yêu cầu của một đại lý để mang ra giới thiệu. Cho dù quy trình ra quyết định của đối phương có vẻ phức tạp đến đâu, bạn sẽ hiểu nó được rõ hơn nếu chọn ra một người, có thể là người mà bạn đang cùng thương

lượng, và tìm hiểu xem quan điểm của cô ta hoặc anh ta đối với vấn đề như thế nào.

Bằng cách tập trung vào một người, bạn sẽ không hề bỏ qua sự phức tạp của vấn đề, mà hơn nữa lại có thể xử lý chúng do đã hiểu được sự tác động của vấn đề đó lên người mà bạn đang cùng đàm phán. Bạn sẽ hiểu rõ vai trò đàm phán của mình dưới một cái nhìn mới, ví dụ như xem công việc của bạn như là việc củng cố vai trò của ai đó hoặc cho họ thêm lý lẽ để thuyết phục những người khác cùng đồng ý. Một nhà đại sứ người Anh đã nói về công việc của ông ta như sau: "Công việc của tôi chính là giúp những người đối nghịch với tôi có thêm những kiến thức mới". Nếu bạn tự đặt mình vào vị trí của đối phương một cách chắc chắn, bạn sẽ hiểu được vấn đề của họ và những phương án mà họ có thể dùng để giải quyết.

Quyết định nào? Ở chương hai, chúng ta đã thảo luận làm thế nào để nhận biết lợi ích của đối phương bằng cách phân tích những lựa chọn có nhận thức hiện thời của họ. Hiện tại, bạn đang cố gắng tìm ra những phương án làm sao để đối phương có thể thay đổi lựa chọn của họ và quyết định theo hướng thỏa mãn các lợi ích của bạn. Nhiệm vụ của bạn không phải là đưa ra cho họ vấn đề mà là cho họ một đáp án, giúp họ dễ dàng quyết định vấn đề hơn chứ không phải đau đầu khi nghĩ đến việc quyết định vấn đề đó. Điều cốt yếu trong quá trình đó là phải tập trung sự chú ý vào chính nội dung của quyết định. Quyết định đó thường bị cản trở bởi sự hoài nghi.

Thường thì bạn muốn càng có lợi nhiều càng tốt, nhưng tự bản thân bạn không biết bao nhiêu là đủ. Bạn thường hay nói để tác động đối phương kiểu như: "Cứ tiếp tục mọi việc, khi nào đủ thì tôi sẽ nói cho anh biết". Điều đó đối với bạn có vẻ là hợp lý, nhưng khi bạn nhìn từ quan điểm của người khác, bạn sẽ hiểu được việc cần thiết phải tạo ra thêm nhiều đề nghị hấp dẫn. Đối với bất cứ điều gì họ nói hay làm, bạn có thể xem đó chỉ là những điều cơ bản nhất và hãy đề nghị được biết

thêm thông tin. Việc yêu cầu đối phương cứ "tiếp tục" sẽ có thể không mang lại cho bạn quyết định mà bạn mong muốn.

Nhiều nhà đàm phán vẫn còn nghi ngờ cho dù họ đã yêu cầu đối phương giải thích hay làm rõ thêm vấn đề. Nhưng một chút khác biệt lại rất quan trọng. Nếu vấn đề đang được thực hiện theo mong muốn của bạn, đừng làm thêm điều gì khác trong phòng đàm phán. Nếu bạn muốn con ngựa nhảy qua hàng rào, đừng nâng hàng rào lên. Nếu bạn muốn bán một loại nước giải khát ở máy bán hàng tự động với giá ba mươi lăm xu, đừng ra giá là năm mươi xu để tạo phạm vi thương lượng cho mình.

Hầu hết mọi lần, bạn sẽ muốn có sự hứa hẹn – một dạng thỏa thuận. Bạn hãy lấy viết chì và giấy ra và cố gắng phác họa một vài thỏa thuận có thể xảy ra. Sẽ không bao giờ là quá sớm để bắt đầu công việc phác thảo như là một phương tiện để làm rõ suy nghĩ của bạn trong cuộc đàm phán. Bạn hãy chuẩn bị nhiều cách trình bày khác nhau, bắt đầu với khả năng xảy ra đơn giản nhất. Các điều khoản nào mà đối phương có thể ký, điều khoản nào có thể thu hút cả hai bên? Bạn có thể giảm số người có quyền quyết định trong cuộc đàm phán hay không? Liệu bạn có thể đưa ra một thỏa thuận sao cho họ có thể thực hiện một cách dễ dàng? Đối phương sẽ luôn quan tâm đến những khó khăn xảy ra khi thực hiện một thỏa thuận nào đó, bạn cũng vậy.

Lấy ví dụ, thường là dễ dàng cho mọi người để chấp nhận không làm một việc gì đó chưa được bắt đầu thực hiện hơn là ngưng lại một hoạt động đang được tiến hành. Và việc ngưng làm một hành động gì đó vẫn sẽ dễ dàng hơn là nhận trách nhiệm về các hành động hoàn toàn mới. Nếu công nhân muốn nghe nhạc trong khi làm việc, sẽ dễ dàng hơn cho công ty để đồng ý không xen vào chương trình phát đĩa nhạc do các nhân viên thử nghiệm thực hiện trong khoảng thời gian vài tuần hơn là đồng ý can thiệp vào những chương trình như vậy.

Bởi vì đa số mọi người đều bị ảnh hưởng bởi quan điểm thỏa đáng nên cách hữu hiệu để phát triển những giải pháp cho đối phương dễ dàng chấp nhận là định hướng cho họ thấy được sự thỏa đáng. Đối phương sẽ dễ chấp nhận một giải pháp hơn nếu như họ cảm thấy giải pháp đó là đúng đắn – đúng theo nghĩa ở các khía cạnh công bằng, hợp pháp, danh dự, v.v...

Một vài sự việc có thể làm cho quyết định được thực hiện dễ dàng hơn nhiều, ví dụ như tiền lệ. Hãy tìm kiếm các tiền lệ đó. Bạn nên tìm kiếm những quyết định hoặc lời phát biểu mà đối phương đã thực hiện trong những tình huống tương tự, cố gắng đưa ra các thỏa thuận dựa vào những tiền lệ đó. Điều này sẽ tạo ra những tiêu chuẩn khách quan cho các yêu cầu của bạn và sẽ làm cho đối phương dễ dàng đồng ý. Thừa nhận mong muốn của họ có thể làm cho vấn đề dễ hòa hợp hơn, suy nghĩ về những điều họ đã nói hoặc làm sẽ giúp bạn tìm ra những phương án mà bạn có thể chấp nhận được, đồng thời cũng thỏa mãn quan điểm của đối phương.

Đe dọa không chưa đủ. Ngoài những nội dung mà bạn muốn họ quyết định, bạn cũng cần xem xét từ quan điểm của họ về kết quả của việc thực hiện quyết định đó. Nếu bạn là họ, kết quả nào làm bạn lo ngại nhất? Bạn hy vọng ở điều gì?

Chúng ta luôn muốn chi phối người khác bằng cách đe dọa và cảnh báo họ về những điều sẽ xảy ra nếu như họ không quyết định một việc nào đó theo ý đồ của chúng ta. Nhưng những lời đề nghị thường hiệu quả hơn. Bạn nên tập trung vào cả hai việc: làm cho họ nhận thức được kết quả mà họ hằng mong muốn sẽ thành hiện thực nếu như họ quyết định giống như ý muốn của bạn và hoàn thiện những kết quả đó từ quan điểm của họ. Bạn làm cách nào để những đề nghị của mình đáng tin hơn? Những điều cụ thể nào có thể làm họ thích? Họ có thích được đối phương tin cậy giao cho việc đưa ra kiến nghị cuối cùng? Họ

có thích đưa ra lời tuyên bố không? Bạn có thể tìm ra được điều gì có lợi cho họ nhưng giảm thiểu tổn thất cho bạn?

Để đánh giá một phương án theo quan điểm của đối phương, bạn hãy suy nghĩ đến việc họ sẽ nhận được sự phê bình như thế nào nếu chấp nhận việc đó. Bạn hãy viết ra một hoặc hai câu minh họa những gì mà người phê bình có ảnh hưởng nhất của đối phương sẽ nói về quyết định mà bạn sẽ yêu cầu họ, sau đó viết ra khoảng hai câu mà đối phương sẽ trả lời với thái độ đề phòng. Một sự kiểm tra như vậy sẽ giúp bạn đánh giá được sự thận trọng trong các vấn đề đang đàm phán với đối phương. Điều đó sẽ giúp bạn tìm ra những phương án đáp ứng tốt lợi ích của họ để họ có thể quyết định sự việc phù hợp với lợi ích của bạn.

Cách kiểm tra cuối cùng đối với một phương án là viết ra các ý kiến theo kiểu "các kiến nghị có khả năng đồng ý". Cố gắng phác thảo một kiến nghị sao cho trong đó, các ý kiến phản ứng của đối phương chỉ đơn giản với hai chữ "đồng ý" là đã đủ thích đáng, thực tế và có hiệu lực. Khi có thể làm được điều đó, bạn sẽ giảm được rủi ro của việc bị các lợi ích hiện thời của chính mình che mờ sự cần thiết phải đáp ứng được những gì đối phương quan tâm.

Trong tình huống phức tạp, việc tìm kiếm mang tính sáng tạo là hoàn toàn cần thiết. Trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, sự tìm kiếm mang tính sáng tạo luôn là cơ hội tốt nhất để tìm ra hàng loạt các thỏa thuận tiềm năng thỏa mãn cả hai phía. Vì thế, bạn nên tìm ra nhiều phương án trước khi chọn lựa giữa chúng. Tìm kiếm trước, quyết định sau. Hãy tìm kiếm các lợi ích chung và các lợi ích khác biệt để kết hợp chặt chẽ chúng lại với nhau và tìm cách thuyết phục để đối phương quyết định dễ dàng hơn.

CHƯƠNG 5

CHÚ TRỌNG SỬ DỤNG TIÊU CHUẨN KHÁCH QUAN

Dù bạn hiểu rõ lợi ích của bên đối phương như thế nào, dù bạn sáng tạo ra những cách thức dung hòa lợi ích tài tình ra sao, dù bạn đánh giá mối quan hệ đang diễn tiến cao đến mức nào, thì hầu như bạn vẫn luôn luôn phải đối mặt với thực tế phũ phàng là lợi ích của hai bên mâu thuẫn nhau. Không có chiến lược "hai bên cùng thắng lợi" (win-win) nào có thể che giấu được thực tế này. Bạn muốn tiền thuê nhà thấp hơn; chủ nhà lại muốn tiền thuê ấy cao hơn. Bạn muốn được giao hàng vào ngày mai; nhà cung cấp lại muốn giao hàng cho bạn vào tuần tới. Bạn dứt khoát thích văn phòng rộng lớn khang trang và có thể ngắm cảnh hơn; đối tác cũng thích như thế. Những khác biệt như vậy cần được giải quyết công khai.

Quyết định trên cơ sở ý muốn sẽ phải trả giá đắt

Như đã trở thành đặc tính, các nhà thương lượng cố gắng giải quyết những mâu thuẫn như thế bằng thương lượng theo lập trường –

nói cách khác, bằng cách nói về cái họ muốn và không muốn chấp nhận. Một nhà thương lượng có thể đòi hỏi những nhượng bộ về giá cả cụ thể vì họ đã rất nhấn mạnh vào những nhượng bộ ấy: “Giá là 50 đô la Mỹ và không thay đổi”. Người khác lại có thể đưa ra đề nghị rộng rãi hơn, hy vọng có được sự chấp thuận hoặc tình hữu nghị. Dù tình huống này có thể trở thành cuộc chạy đua ai sẽ là người cứng đầu nhất hoặc ai sẽ là người hào phóng nhất, thì tiến trình thương lượng vẫn tập trung vào cái mà mỗi bên sẵn sàng đồng ý. Kết quả sẽ phát sinh từ sự tác động lẫn nhau của hai ý muốn – như thể là hai nhà thương lượng đang sống trên một đảo sa mạc, không lịch sử, không tập quán, không tiêu chuẩn đạo đức.

Như được nói tới ở Chương 1, việc cố gắng dung hòa những khác biệt trên cơ sở ý muốn sẽ khiến bạn phải trả một giá đắt. Không có cuộc thương lượng nào thực sự hiệu quả hoặc hữu nghị nếu bạn tách hẳn lợi ích của mình ra và đối lập nó với lợi ích của đối phương; hoặc là bạn phải nhường bước, hoặc là họ. Và dù bạn đang lựa chọn nơi ăn uống, đang tổ chức một doanh nghiệp, hay đang thương lượng việc chăm sóc một đứa trẻ, thì bạn sẽ khó lòng đạt tới một thoả thuận khôn ngoan theo như đánh giá của bất cứ tiêu chuẩn khách quan nào nếu bạn không lưu tâm đến một tiêu chuẩn nào cả.

Nếu cố gắng dàn xếp những khác biệt về lợi ích trên cơ sở ý muốn phải trả giá cao như thế, thì giải pháp thương lượng trên một cơ sở *độc lập* với ý muốn của cả hai bên – nghĩa là trên cơ sở tiêu chuẩn khách quan – sẽ là cần thiết.

Trường hợp sử dụng tiêu chuẩn khách quan

Giả sử bạn đã ký một hợp đồng xây dựng gia cố bê tông phần móng cho căn nhà của bạn với giá cố định, nhưng lại không thể xác định phần móng đó phải sâu bao nhiêu. Người nhận thầu đề nghị độ sâu

0,6m. Bạn lại nghĩ 1,5m sẽ sát với chiều sâu thông thường cho kiểu nhà của bạn.

Bây giờ, giả dụ nhà thầu nói: "Tôi đã đồng ý với ông về chuyện làm xà nhà bằng thép cho mái nhà. Giờ đến lượt ông đồng ý với tôi về nền móng nông hơn một chút". Không chủ nhà nào biết suy nghĩ mà lại nhượng bộ. Tốt hơn là bạn nên nhạy bén và nhấn mạnh việc quyết định vấn đề theo tiêu chuẩn an toàn khách quan. "Này, có thể tôi lầm. Có lẽ 0,6m là đủ. Điều tôi muốn là phần móng đủ cứng và sâu để có thể đỡ được toà nhà một cách an toàn. Chính quyền có qui định các đặc tính tiêu chuẩn cho điều kiện địa chất nơi đây không? Nền móng của các toà nhà khác trong khu vực này sâu bao nhiêu? Nguy cơ động đất ở đây thế nào? Theo anh tôi có thể tìm các tiêu chuẩn để quyết định vấn đề này ở đâu?"

Xây dựng một hợp đồng tốt cũng không dễ dàng hơn việc xây dựng nền móng vững chắc. Nếu có thể đem các tiêu chuẩn khách quan áp dụng một cách rõ ràng vào việc thương lượng giữa chủ nhà và nhà thầu, thì tại sao không áp dụng tương tự cho các cuộc thương lượng kinh doanh, thương lượng tập thể, các cuộc dàn xếp pháp lý và đàm phán quốc tế? Tại sao không nhấn mạnh rằng mức giá đang được thương lượng là dựa trên một tiêu chuẩn nào đó, chẳng hạn như giá cả thị trường, chi phí thay thế, giá trị khấu hao trên sổ sách, hoặc mức độ cạnh tranh, chứ không phải là một căn cứ nào khác do người bán đưa ra?

Tóm lại, phương pháp ở đây là cam kết tiến tới một giải pháp dựa trên nguyên tắc chứ không phải dựa trên sự ép buộc. Hãy tập trung vào bản chất của vấn đề chứ không phải khí phách của hai bên. Hãy cởi mở trước lý lẽ và khép kín trước sự đe dọa.

Thương lượng dựa trên nguyên tắc sẽ đưa tới những thỏa thuận khôn ngoan một cách hữu nghị và hiệu quả. Bạn đưa ra càng nhiều những tiêu chuẩn công bằng, hiệu quả, hoặc tính khoa học cho

vấn đề cụ thể của bạn thì bạn càng có khả năng đạt được hợp đồng sau cùng một cách khôn ngoan và công bằng. Bạn và phe đối phương càng tham khảo tiền lệ và thực tiễn xung quanh nhiều bao nhiêu thì lợi ích rút ra từ kinh nghiệm quá khứ càng lớn bấy nhiêu. Và một thoả thuận dựa trên tiền lệ sẽ ít bị chỉ trích hơn. Nếu một hợp đồng cho thuê chứa đựng các hạn kỳ tiêu chuẩn, hoặc một hợp đồng bán hàng phù hợp với thực tiễn trong ngành nghề, thì sẽ giảm được nguy cơ bên nào cũng thấy mình bị làm khó hoặc sau đó lại phải cố gắng để bác bỏ thỏa thuận.

Một cuộc chiến dai dẳng nhằm chiếm được ưu thế sẽ đe dọa mối quan hệ, còn thương lượng dựa trên nguyên tắc sẽ bảo vệ mối quan hệ đó. Thương lượng với nhau sẽ dễ hơn nhiều nếu cả hai bên đối phương đều thảo luận về những tiêu chuẩn khách quan nhằm giải quyết vấn đề thay vì cố gắng dồn nhau vào thế phải lùi bước.

Tiến gần tới thỏa thuận qua thảo luận về những tiêu chuẩn khách quan cũng giảm bớt những cam kết mà mỗi bên phải thực hiện và rồi sau đó lại không thực hiện khi họ tiến gần tới thỏa thuận. Trong thương lượng theo lập trường, các nhà thương lượng mất nhiều thời gian bảo vệ lập trường của họ và đả kích lập trường của đối phương. Còn những người sử dụng tiêu chuẩn khách quan có khuynh hướng sử dụng thời giờ hiệu quả hơn vào việc đề cập tới những tiêu chuẩn và giải pháp khả dĩ chấp nhận được.

Các tiêu chuẩn độc lập còn mang đến hiệu quả nhiều hơn nữa khi có nhiều bên tham gia. Trong những trường hợp như thế, thương lượng theo lập trường sẽ khó được chấp nhận nhất. Nó đòi hỏi sự liên minh giữa các phe; và càng nhiều phe đồng ý về một lập trường thì việc thay đổi lập trường ấy lại càng khó khăn. Tương tự như vậy, nếu mỗi nhà thương lượng đều có một phe nhóm ủng hộ, hoặc đều phải làm rõ lập trường với cấp có trách nhiệm cao hơn, thì việc chấp nhận các lập trường và rồi lại thay đổi các lập trường ấy sẽ trở nên tốn kém thời giờ và khó khăn.

Một tình tiết trong thời gian diễn ra hội nghị về Luật Hàng hải sẽ minh họa cho giá trị của việc sử dụng tiêu chuẩn khách quan. Có thời điểm Ấn Độ, đại diện cho khối Thế giới thứ ba, đề nghị khoản phí ban đầu cho các công ty khai thác mỏ dưới thềm đáy biển là 60 triệu đô la cho một địa điểm. Phía Mỹ đã bác bỏ đề nghị này, đề xuất ý kiến không phải trả phí ban đầu. Hai phe đào bới vấn đề; và sự việc đó đã trở thành cuộc chạy đua ý chí của hai phe.

Thế rồi có người đã phát hiện ra rằng công ty Kỹ thuật Massachusetts (MIT) đã xây dựng một kiểu mẫu cho ngành khai thác mỏ dưới đáy biển. Kiểu mẫu này dần dần được cả hai phe thừa nhận là khách quan, trong đó đã cung cấp cách thức đánh giá tác động của các chi phí dự kiến đối với ngành khai thác mỏ. Khi đại diện Ấn Độ yêu cầu cho biết hiệu quả của ý kiến đề xuất từ phía công ty này, họ đã chỉ rõ khoản phí lớn mà ông đề nghị – khoản phí phải trả trước năm năm, trước khi việc khai thác sinh lợi – sẽ thực sự làm cho các công ty không thể khai thác mỏ được. Xúc động, ông thông báo sẽ xem xét lại lập trường của mình. Mặt khác, kiểu mẫu của công ty MIT này cũng đã tác động đến quan điểm của các đại diện phía Mỹ, những người mà thông tin họ có được về vấn đề này trước đây bị hạn chế trong phạm vi những gì được các công ty mỏ cung cấp. Kiểu mẫu này chỉ ra rằng một khoản phí ban đầu có thể khả thi về phương diện kinh tế. Kết quả là Mỹ cũng thay đổi lập trường của mình.

Không ai phải lùi bước, không ai tỏ ra yếu kém – chỉ có sự hợp lý. Sau cuộc đàm phán kéo dài lê thê, hai bên đã tiến tới được một thỏa ước thăm dò làm thỏa mãn mọi người.

Kiểu mẫu của công ty MIT đã làm tăng cơ hội tiến tới thỏa thuận, và giảm bớt lối thương lượng theo lập trường đầy phí phạm. Nó dẫn tới một giải pháp tốt đẹp hơn, giải pháp vừa thu hút các công ty khai thác mỏ vừa sinh lợi tức đáng kể cho các quốc gia trên thế giới. Sự xuất hiện của một kiểu mẫu khách quan có khả năng tiên đoán những hệ lụy của

bất cứ đề nghị nào đã thuyết phục hai bên đối phương rằng thỏa ước thăm dò mà họ đạt được là công bằng. Điều này lần lượt củng cố các mối quan hệ giữa các nhà thương thuyết và khiến nó có khả năng trở thành một hiệp ước lâu dài.

Xây dựng các tiêu chuẩn khách quan

Việc tiến hành đàm phán dựa trên nguyên tắc liên quan tới hai vấn đề: Bạn xây dựng các tiêu chuẩn khách quan ra sao, và bạn sử dụng các tiêu chuẩn đó trong quá trình đàm phán như thế nào?

Dù bạn sử dụng phương pháp nào đi chăng nữa, kết quả sẽ tốt hơn nếu bạn chuẩn bị trước. Điều này chắc chắn là đúng với phương pháp đàm phán dựa trên nguyên tắc. Vì thế hãy xây dựng trước một số những tiêu chuẩn thay thế và suy nghĩ tới các trường hợp áp dụng cho tình huống của bạn.

Tiêu chuẩn công bằng. Bạn thường tìm ra được vài ba tiêu chuẩn khách quan làm cơ sở cho thỏa thuận. Giả dụ xe của bạn bị hư hại nặng và bạn muốn đòi tiền bồi thường của công ty bảo hiểm. Trong khi thương lượng với người có trách nhiệm, bạn có thể quan tâm tới những tiêu chuẩn áp dụng để đánh giá giá trị chiếc xe như: (1) giá gốc của xe, không tính đến thiệt hại; (2) xe có thể bán để dùng vào việc gì; (3) giá trị thực tế của xe vào năm đó và kiểu xe; (4) sẽ phải cần bao nhiêu tiền để thay thế chiếc xe đó bằng một chiếc khác tương đương; và (5) tòa án có thể định giá chiếc xe đó là bao nhiêu.

Trong những trường hợp khác, tuỳ thuộc vào từng vấn đề, bạn có thể đề nghị rằng thoả thuận phải được dựa trên các tiêu chuẩn:

Giá trị thị trường	Tòa án sẽ quyết định ra sao
Tiền lệ	Các tiêu chuẩn đạo đức
Đánh giá khoa học	Đối xử công bằng

Tiêu chuẩn chuyên nghiệp	Truyền thống
Sự hiệu quả	Sự trao đổi qua lại
Chi phí	v…v…

Tối thiểu, các tiêu chuẩn khách quan cần được độc lập đối với ý muốn của mỗi bên. Một cách lý tưởng, để bảo đảm cho một thoả thuận khôn ngoan, các tiêu chuẩn khách quan phải không những độc lập với ý muốn mà còn phải vừa chính đáng vừa thực tiễn. Trong cuộc tranh chấp biên giới chẳng hạn, bạn có thể dễ dàng đồng ý với những đường phân chia tự nhiên lớn như một con sông chứ khó mà đồng ý với một lằn ranh cách ba thước về phía đông bờ sông.

Tiêu chuẩn khách quan phải được áp dụng, ít nhất trong lý thuyết, cho cả hai bên. Như vậy, bạn có thể thử nghiệm áp dụng cho cả hai phía để xem tiêu chuẩn được đề nghị có công bằng và độc lập với ý muốn của cả hai không. Nếu một công ty địa ốc bán nhà cho bạn đề nghị một hợp đồng theo dạng tiêu chuẩn thì bạn hãy khôn khéo hỏi rằng họ có sử dụng cùng một dạng tiêu chuẩn ấy khi mua một căn nhà không. Trong lĩnh vực đàm phán quốc tế, nguyên tắc tự quyết được một số người nhấn mạnh như một quyền căn bản nhưng chính họ lại không muốn áp dụng cho phe đối phương. Hãy lấy Trung Đông, Bắc Irelan, và đảo Cyprus làm ví dụ.

Phương pháp công bằng. Để đưa ra một tiêu chuẩn độc lập với ý muốn bạn có thể sử dụng hoặc một tiêu chuẩn công bằng cho vấn đề thực tế hoặc phương pháp nhằm giải quyết những lợi ích mâu thuẫn. Hãy xem thí dụ về cách chia bánh giữa hai đứa trẻ đã tồn tại từ bao lâu nay: Một đứa cắt bánh và đứa kia chọn phần. Không đứa nào có thể phàn nàn rằng đã có sự chia phần bất công.

Phương pháp đơn giản này đã được sử dụng trong Hội nghị về Luật Hàng hải, một trong những cuộc đàm phán phức tạp nhất từ trước đến nay. có thời điểm, vấn đề làm sao định rõ vị trí những địa điểm có

mỏ ở sâu dưới đáy biển đã làm bế tắc cuộc đàm phán. Theo tinh thần của thỏa ước dự thảo, một nửa số địa điểm có mỏ được các công ty tư nhân khai thác, nửa còn lại thuộc về tổ chức Enterprise, một tổ chức khai thác mỏ do Liên Hiệp Quốc quản lý. Vì các công ty tư nhân đến từ các nước giàu có đã sẵn có kỹ thuật và nghiệp vụ chuyên nghiệp để lựa chọn các địa điểm tốt nhất, các quốc gia nghèo hơn sợ rằng tổ chức Enterprise ít am tường hơn sẽ nhận được phần kém hơn.

Giải pháp được đưa ra là một công ty tư nhân đang khai thác mỏ dưới biển sẽ giới thiệu với tổ chức Enterprise hai địa điểm có mỏ. Tổ chức Enterprise sẽ chọn một địa điểm cho mình và cấp chủ quyền khai thác địa điểm còn lại cho công ty kia. Vì công ty này sẽ không biết mình nhận được địa điểm nào nên phải chuẩn bị đưa ra cả hai địa điểm thực sự hứa hẹn. Phương pháp đơn giản này đã khai thác nghiệp vụ chuyên nghiệp của các công ty để đôi bên cùng có lợi.

Một dạng biến đổi về phương pháp “người này cắt, người kia chọn” dành cho hai bên là thương lượng điều mà họ cho là một sự dàn xếp công bằng trước khi đi đến quyết định về vị trí của họ trong cuộc dàn xếp ấy. Ví dụ, trong một cuộc dàn xếp ly hôn, trước khi quyết định ai có quyền chăm sóc con cái, cha mẹ có thể đồng ý về quyền thăm nom của người không được quyền chăm sóc. Điều này khuyến khích cả hai người đồng ý về các quyền thăm nom mà mỗi người đều cho là công bằng.

Khi xem xét các giải pháp, bạn hãy nghĩ đến nhiều phương pháp dàn xếp khác nhau như: thực hiện lần lượt, rút thăm, nhờ người khác quyết định ...

Thông thường, thực hiện lần lượt là cách tốt nhất để áp dụng cho những người thừa kế để phân chia một số lượng lớn các tài sản thừa kế để lại cho họ. Sau đó, họ có thể bán đi nếu muốn. Hoặc họ cũng có thể lựa chọn thăm dò xem kết quả ra sao trước khi cam kết chấp nhận. Rút thăm, tung đồng tiền và các hình thức may rủi khác vẫn được coi

là công bằng. Các kết quả có thể không đều, nhưng mỗi bên đều có cơ may như nhau.

Để người thứ ba đóng vai trò then chốt trong quyết định chung là một phương pháp tốt mang lại những giải pháp chọn lựa vô cùng đa dạng. Các bên có thể đồng ý đưa một vấn đề đặc biệt nào đó cho chuyên gia để xin tư vấn và quyết định. Họ có thể nhờ một người hòa giải giúp họ tiến tới quyết định. Hoặc có thể đặt vấn đề với quan tòa để xin một quyết định ràng buộc đáng tin cậy.

Ví dụ trong bóng chày chuyên nghiệp, người ta sử dụng "đề nghị sau cùng và tốt nhất của người làm trọng tài" để dàn xếp tranh chấp về tiền lương của cầu thủ. Trọng tài phải lựa chọn một trong những đề nghị sau cùng của mỗi bên. Cách làm này sẽ đặt sức ép lên hai phe đối phương buộc họ phải đưa ra những đề nghị hợp lý hơn. Trong bóng chày và ở các tiểu bang mà quy định có trọng tài là bắt buộc đối với các cuộc tranh chấp của công nhân, phương pháp này tỏ ra dàn xếp được nhiều vụ việc hơn so với những nơi áp dụng trọng tài theo quy ước; tuy nhiên, hai bên tranh chấp đôi khi không dàn xếp được và bắt trọng tài phải lựa chọn giữa hai đề nghị cực đoan.

Thương lượng bằng tiêu chuẩn khách quan

Khi đã nhận dạng một số tiêu chuẩn và phương pháp khách quan, bạn sẽ thảo luận với phe đối phương ra sao?

Có ba điểm cơ bản cần nhớ:

1. Xem mỗi vấn đề như là một cuộc tìm kiếm tiêu chuẩn khách quan chung của hai bên.
2. Lý luận và lý luận một cách cởi mở về việc tiêu chuẩn nào là thích hợp nhất và chúng phải được áp dụng ra sao.
3. Không bao giờ đầu hàng sức ép, chỉ nhường bước trước nguyên tắc.

Tóm lại, hãy tập trung vào các tiêu chuẩn khách quan một cách chắc chắn nhưng linh động.

Xem mỗi vấn đề như là một cuộc tìm kiếm tiêu chuẩn khách quan chung của hai bên. Nếu bạn đang thương lượng để mua một căn nhà, bạn có thể mở đầu câu chuyện: "Này, ông thì muốn giá cao, còn tôi lại muốn giá thấp. Chúng ta thử nghĩ xem giá *công bằng* sẽ là bao nhiêu. Những tiêu chuẩn khách quan nào có thể là thích đáng nhất?" Bạn và bên đối phương có thể có những lợi ích mâu thuẫn, nhưng hai bên lúc này đã chia sẻ cùng một mục đích: quyết định một giá công bằng. Bạn có thể bắt đầu bằng việc đề nghị một hay một vài tiêu chuẩn – giá căn nhà cần được điều chỉnh vì nhà đang tụt giá và lạm phát, giá mua những căn nhà tương tự gần đây trong khu lân cận, hoặc một đánh giá độc lập – và sau đó mời người bán đưa ra đề nghị.

Hãy hỏi "Cơ sở của anh là gì?" nếu người bán bắt đầu bằng cách cho bạn một lập trường, ví dụ như "Giá là 55.000 đô la Mỹ". Bạn hãy hỏi cơ sở định giá của họ: "Làm sao mà anh nói cao đến thế?" Hãy xử lý vấn đề như thể cả người bán cũng đang tìm kiếm một cái giá công bằng dựa trên những tiêu chuẩn khách quan.

Trước hết đồng ý trên nguyên tắc. Trước khi xem xét tới các giới hạn hợp lý, bạn có thể đồng ý về một hay một số tiêu chuẩn có thể áp dụng.

Mỗi tiêu chuẩn mà đối phương đề nghị sẽ trở thành một chiếc đòn bẩy mà bạn có thể sử dụng để thuyết phục họ. Trường hợp của bạn sẽ có nhiều ảnh hưởng hơn nếu được trình bày theo tiêu chuẩn của họ, và họ sẽ thấy khó có thể cưỡng lại việc áp dụng các tiêu chuẩn của họ vào vấn đề. "Ông nói ông Jones bán căn nhà bên cạnh với giá 60.000 đô la Mỹ. Cơ sở của ông là căn nhà này phải được bán với giá giống như các căn nhà lân cận, đúng vậy không? Trường hợp này, chúng ta hãy xem căn nhà ở góc đường Ellsworth và Oxford, và căn nhà ở góc đường Broadway và Dana đã bán với giá bao nhiêu." Điều

làm cho sự nhượng bộ trở thành khó khăn là suy nghĩ phải chấp nhận đề nghị của kẻ khác. Nếu họ đề nghị tiêu chuẩn, thì việc thực hiện theo tiêu chuẩn đó không phải là hành động yếu kém mà là hành động của sức mạnh, của sự thực hiện lời hứa.

Lý luận và lý luận một cách cởi mở. Điều có thể làm cho cuộc thương lượng trở thành sự tìm kiếm *chung* là cho dù bạn đã bỏ công sức chuẩn bị cho các tiêu chuẩn khách quan nhiều đến đâu, bạn cũng hãy tới bàn đàm phán với tinh thần cởi mở. Ở đa số các cuộc thương lượng, người ta chỉ đơn giản sử dụng tiền lệ và các tiêu chuẩn khách quan như những luận cứ nhằm hỗ trợ lập trường. Chẳng hạn như công đoàn cảnh sát có thể đòi tăng lương lên một mức nào đó và họ minh chứng lập trường của mình bằng các dẫn chứng về những gì mà cảnh sát các đô thị khác thực hiện. Việc sử dụng các tiêu chuẩn này thường chỉ làm cho người ta lún sâu hơn vào lập trường của mình.

Đi thêm một bước xa hơn, một số người mở đầu câu chuyện bằng cách loan báo rằng lập trường của họ là vấn đề nguyên tắc, và thậm chí từ chối cả việc xem xét trường hợp của bên đối phương. "Đó là vấn đề nguyên tắc", câu nói này trở thành tiếng hò hét trong trận thánh chiến về ý thức hệ. Những khác biệt thực tiễn leo thang thành những khác biệt có tính cách nguyên tắc, càng làm vấn đề thêm bế tắc hơn là được giải tỏa.

Đây quả thực *không phải* là ý nghĩa của cuộc thương lượng dựa trên nguyên tắc. Nhấn mạnh rằng một thoả thuận phải được dựa trên những tiêu chuẩn khách quan không có nghĩa là nó chỉ được dựa trên tiêu chuẩn mà *bạn* đưa ra. Một tiêu chuẩn hợp lý không loại bỏ sự tồn tại của các tiêu chuẩn khác. Điều mà đối phương tin là công bằng có thể không phải là điều mà bạn cho là công bằng. Bạn phải cư xử như một quan toà; cho dù bạn có thể bị ảnh hưởng trước bởi một bên (trong trường hợp này, chính là bên bạn) thì vẫn phải sẵn sàng lý luận để đáp ứng việc áp dụng một tiêu chuẩn khác, hoặc một tiêu chuẩn khác hẳn.

Khi mỗi bên đưa ra các tiêu chuẩn khác nhau, hãy tìm một tiêu chuẩn khách quan để quyết định lựa chọn, chẳng hạn như tiêu chuẩn nào đã được các bên sử dụng trong quá khứ, hoặc tiêu chuẩn nào được áp dụng rộng rãi hơn. Bản thân tiêu chuẩn không nên được dàn xếp trên cơ sở ý muốn, và vấn đề áp dụng tiêu chuẩn nào cũng không được quyết định theo ý muốn.

Trong trường hợp có thể có hai tiêu chuẩn (chẳng hạn như giá trị thị trường và sụt giá) khiến xuất hiện hai kết quả khác nhau, tiêu chuẩn nào mà cả hai bên cùng đồng ý thì có vẻ mỗi bên đều thấy hợp lý như nhau. Trong trường hợp đó, thoả hiệp hoặc dung hoà giữa hai kết quả được đề nghị bởi hai tiêu chuẩn khách quan là hoàn toàn hợp lý. Kết quả vẫn độc lập với ý muốn của cả hai bên.

Tuy nhiên, nếu sau cuộc thảo luận rất chi tiết về một vấn đề mà bạn vẫn không thể chấp nhận tiêu chuẩn đề nghị của họ là thích hợp nhất, thì bạn có thể đề nghị mang chúng ra thử nghiệm. Hãy đồng ý chọn một người mà cả hai bên cùng đánh giá là không thiên vị và đưa cho người ấy danh sách các tiêu chuẩn được đề nghị. Hãy yêu cầu người đó quyết định những tiêu chuẩn nào là công bằng nhất và thích hợp nhất cho tình huống của hai bên. Vì tiêu chuẩn khách quan được coi là hợp lý, và vì tính hợp lý hàm ẩn sự chấp nhận bởi đại đa số, cho nên đây là một yêu cầu rất hợp lý. Bạn sẽ không yêu cầu bên thứ ba dàn xếp tranh chấp đang diễn ra – chỉ xin họ cho lời khuyên về tiêu chuẩn nào nên được sử dụng để dàn xếp tranh chấp.

Sự khác biệt giữa tìm kiếm thoả thuận trên nguyên tắc phù hợp để quyết định một vấn đề và sử dụng các nguyên tắc như các cơ sở lý luận để hỗ trợ các lập trường đôi khi rất khó phát hiện nhưng lại rất quan trọng. Một nhà thương lượng theo nguyên tắc thì cởi mở trước sự thuyết phục có lý lẽ về bản chất của vấn đề; một nhà thương lượng theo lập trường thì không như thế. Chính sự kết hợp giữa lý luận cởi mở với việc nhấn mạnh một giải pháp dựa trên tiêu chuẩn khách quan sẽ làm

cho cuộc thương lượng dựa trên nguyên tắc trở nên khá thuyết phục và hiệu quả trong việc làm cho đối phương “dễ chơi” hơn.

Không bao giờ đầu hàng sức ép. Một lần nữa hãy xem lại ví dụ về cuộc thương lượng với nhà thầu. Kết quả sẽ ra sao nếu ông ta đề nghị mướn người em rể của bạn với điều kiện là bạn bỏ qua vấn đề chiều sâu của nền móng? Bạn có thể trả lời “Việc làm dành cho em rể tôi không liên quan gì tới vấn đề căn nhà có được an toàn với nền móng có độ sâu như vậy không”. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhà thầu dọa sẽ tính giá cao hơn? Bạn sẽ trả lời cùng một cách: “Chúng ta cũng sẽ dàn xếp vấn đề quan trọng đó. Để xem các nhà thầu khác tính giá loại công việc này như thế nào”, hoặc “Hãy cho tôi biết những thống kê chi phí của ông, và chúng ta sẽ tìm ra mức lợi nhuận hợp lý”. Nếu nhà thầu trả lời: “Này, ông bạn tin cậy tôi đấy chứ?”, bạn hãy trả lời: “Sự tin cậy là vấn đề hoàn toàn khác. Vấn đề ở đây là nền móng sẽ phải sâu bao nhiêu mới giữ cho căn nhà được an toàn”.

Sức ép có thể có nhiều dạng: hối lộ, doạ nạt, kêu gọi lòng tin cậy, hoặc đơn giản là lì lợm. Trong tất cả các trường hợp này, câu trả lời dựa trên nguyên tắc vẫn giống nhau: mời họ nói ra lý lẽ của họ, đề nghị với họ một tiêu chuẩn khách quan mà bạn nghĩ là thích hợp, và không đề cập gì khác ngoài cơ sở này. Đừng bao giờ đầu hàng sức ép, chỉ đầu hàng nguyên tắc.

Ai sẽ thắng? Trong mỗi trường hợp đã nêu, không thể nói ai là người thắng, nhưng nhìn chung thì bạn là người có lợi thế hơn. Vì rằng cộng thêm sức mạnh của ý muốn, bạn còn có cả sức mạnh của tính hợp lý và tính thuyết phục nhờ giữ được thái độ cởi mở để lý luận. Bạn sẽ dễ dàng kháng cự lại sự nhượng bộ của trọng tài hơn là bên đối phương kháng cự lại việc đưa ra một số tiêu chuẩn khách quan. Không chịu đầu hàng trừ khi có những lý lẽ hợp lý là một lập trường dễ dàng bảo vệ hơn – trong việc công cũng như tư – so với hành động không chịu đầu hàng và từ chối lắng nghe cả các lý lẽ hợp lý.

Ít nhất, thường thì bạn sẽ thắng thế trong vấn đề phương pháp; bạn có thể thay đổi phương pháp từ thương lượng theo lập trường đến tìm kiếm tiêu chuẩn khách quan. Trong trường hợp này, thương lượng dựa trên nguyên tắc là chiến lược chiếm ưu thế hơn hẳn so với thương lượng theo lập trường. Ai là người nhấn mạnh rằng thương lượng phải được dựa trên các giá trị sẽ có thể dẫn dắt những người khác cùng "chơi", vì đó là cách duy nhất để họ đưa ra mối quan tâm thực sự của mình.

Hơn nữa, thật sự bạn có khả năng thực hiện rất tốt. Đặc biệt, đối với những ai bị một người thương lượng theo lập trường đe dọa, thương lượng trên nguyên tắc sẽ cho phép bạn giữ được lập trường của mình mà vẫn tỏ ra công bằng. Nguyên tắc đóng vai trò như một đối trọng cứng rắn không để bạn đầu hàng sức ép. Nó là một dạng "lẽ phải tạo sức mạnh".

Nếu bên đối phương không chịu nhúc nhích và không chịu đưa ra một cơ sở thuyết phục cho lập trường của họ thì các bên không thể thương lượng thêm nữa. Lúc này bạn đã có lựa chọn giống như khi bước vào một cửa tiệm bán theo giá cố định, không thể thương lượng về mặt hàng bạn muốn mua. Bạn có thể mua nó hoặc không đụng tới nó. Trước khi bỏ qua nó, bạn phải xét xem liệu có bỏ sót một tiêu chuẩn khách quan nào đó tạo nên tính hợp lý cho đề nghị của họ không. Nếu bạn phát hiện một tiêu chuẩn như thế, và nếu bạn muốn đạt tới thỏa thuận trên cơ sở đó hơn là không có thỏa thuận nào thì hãy làm theo như vậy. Lợi ích của tiêu chuẩn thích đáng đó sẽ giúp bạn tránh được tổn thất do nhượng bộ một lập trường độc đoán.

Nếu không nhượng bộ lập trường của họ, và bạn không tìm được cơ sở nguyên tắc nào để chấp nhận lập trường đó, thì bạn nên ước định mình có thể nhận được gì khi chấp nhận lập trường không được xác minh của họ hơn là tiến tới giải pháp thay thế tốt nhất của bạn. Bạn phải cân nhắc giữa lợi ích căn bản đó với lợi ích sẽ nổi danh với tư cách một nhà đàm phán dựa trên nguyên tắc sau khi đã thắng cuộc dễ dàng.

Thay đổi chủ đề thảo luận trong cuộc thương lượng từ vấn đề phía đối phương sẵn sàng làm gì sang vấn đề sự việc phải được quyết định ra sao sẽ không làm chấm dứt tranh cãi và cũng không bảo đảm một kết quả thuận lợi. Tuy nhiên, nó thực sự đưa ra một chiến lược để bạn có thể vững tâm theo đuổi mà không bị tổn thất cao như trong thương lượng theo lập trường.

“Đó là chính sách của công ty”

Ta hãy theo dõi một trường hợp thực tế: một bên sử dụng thương lượng theo lập trường và bên kia sử dụng thương lượng trên nguyên tắc. Tom, một trong số những bạn đồng nghiệp của chúng tôi, có chiếc xe hơi đang trong bến đậu bị chiếc xe rác phá huỷ hoàn toàn. Chiếc xe được bảo hiểm bồi thường, nhưng số tiền chính xác Tom muốn thu hồi vẫn còn phải thương lượng với nhân viên bảo hiểm.

Nhân viên bảo hiểm	Tom
Chúng tôi đã nghiên cứu trường hợp của ông và đã có quyết định chính sách để áp dụng. Có nghĩa là ông được quyền nhận khoản bồi thường 3,300 đô la.	
	Tôi hiểu. Làm sao ông có được con số đó?
Đó là số tiền chúng tôi định giá chiếc xe của ông.	
	Tôi hiểu, nhưng các ông sử dụng tiêu chuẩn nào để quyết định số tiền đó? Ông có biết nơi nào tôi có thể mua được chiếc xe tương đương với cùng một số tiền như thế không?

Vậy ông đòi chúng tôi bồi thường bao nhiêu?	
	Cứ trả tôi theo đúng chính sách. Tôi thấy một chiếc đã qua sử dụng tương tự như chiếc xe của tôi có giá là 3,850 đô la. Cộng thêm thuế sẽ là 4,000 đô la.
4.000 đô la ư? Quá nhiều!	
	Tôi đâu có đòi 4,000 đô la, 3,000 đô la hay 5,000 đô la, mà tôi đòi sự đền bù công bằng. Ông có đồng ý là tôi đòi tiền bồi thường đủ để thay thế chiếc xe là công bằng hay không?
Thôi được. Tôi muốn đề nghị với ông 3,500 đô la. Đó là mức cao nhất tôi có thể trả cho ông. Đó là chính sách của công ty.	
	Công ty tính ra số tiền đó bằng cách nào?
Này nhé: 3,500 đô la là mức bồi thường mà ông sẽ lãnh. Chấp thuận hay không tuỳ ý ông.	
	3,500 đô la có thể là công bằng, tôi cũng chưa rõ. Tôi thực sự hiểu lập trường của ông, nếu ông bị ràng buộc bởi chính sách của công ty. Thế nhưng, nếu ông không thể nói một cách khách quan tại sao đó là số tiền tôi có quyền lấy lại, thì tôi nghĩ tốt hơn là chúng ta nên làm việc tại toà án.

	Tại sao chúng ta không nghiên cứu vấn đề và nói chuyện lại với nhau? 11 giờ ngày thứ Tư có tiện không?
* * *	* * *
Được thôi, thưa ông Griffith. Tôi thấy quảng cáo trên số báo hôm nay rao bán chiếc xe Taurus ’89 với giá 6,800 đô la.	
	Tôi hiểu. Xe đi được bao nhiêu dặm rồi?
49,000. Ông hỏi làm gì?	
	Vì xe của tôi mới đi được 25,000 dặm, giá trị sẽ tăng lên bao nhiêu đô la theo như sổ sách kế toán của ông?
Để coi. 450 đô la.	
	6.800 đô la là giá trần có thể chấp nhận được, như vậy giá sẽ lên tới 7,250 đô la. Quảng cáo có nói gì về chiếc máy vô tuyến không?
Không.	
	Thêm bao nhiêu nữa cho chiếc máy vô tuyến theo như sổ kế toán của ông?
125 đô la.	
	Hệ thống điều hòa thì bao nhiêu tiền?
* * *	* * *

Nửa giờ sau đó Tom bước ra với tấm chi phiếu 8,024 đô la.

<u>Phần III</u>

Tuy nhiên...

CHƯƠNG 6

LÀM GÌ KHI ĐỐI PHƯƠNG MẠNH HƠN?

Áp dụng *Giải Pháp Thay Thế Tốt Nhất Cho Thỏa Thuận - BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)*

Sẽ có ích gì không khi đề cập tới lợi ích, chọn lựa và tiêu chuẩn nếu bên đối phương có vị thế thương lượng mạnh hơn? Bạn sẽ làm gì nếu bên đối phương giàu có hơn, hoặc có quan hệ tốt hơn, hoặc nếu họ có đông nhân viên hơn, hay vũ khí mạnh hơn?

Không có phương pháp nào sẽ bảo đảm thành công cho bạn nếu toàn bộ sức mạnh thuộc về phía đối phương. Không có cuốn sách nào nói về trồng trọt có thể dạy bạn trồng hoa loa kèn ở sa mạc, hay trồng xương rồng nơi đầm lầy. Nếu bạn bước vào tiệm bán đồ cổ để mua bộ đồ pha trà bằng bạc trị giá một bảng thời vua George Đệ Tứ, nay trị giá hàng ngàn đô la Mỹ, mà bạn chỉ mang có tờ một trăm đô la, bạn đừng

mong trổ tài thương lượng để vượt qua sự khác biệt về giá cả. Bất cứ cuộc thương lượng nào cũng đều có những thực tế khó có thể thay đổi được. Để phản ứng lại sức mạnh của đối phương, điều lớn nhất mà bất cứ phương pháp thương lượng nào có thể mang lại là đáp ứng hai mục tiêu: *một* là bảo vệ bạn tránh khỏi một thoả thuận mà đúng ra bạn phải bác bỏ, và *ha*i là giúp bạn sử dụng tối đa những gì mà bạn có để cho dù đạt bất cứ thoả thuận nào chăng nữa thì nó cũng sẽ thoả mãn tối đa lợi ích của bạn. Ta hãy lần lượt xem xét từng mục tiêu.

Bảo vệ bạn

Khi bạn đang cố gắng để bắt kịp một chuyến bay thì mục đích của bạn lúc đó có thể cực kỳ quan trọng; nhưng khi nhìn lại, bạn sẽ thấy là bạn có thể đáp chuyến bay kế tiếp. Thương lượng cũng sẽ thường đặt bạn vào tình huống tương tự. Chẳng hạn, bạn lo lắng không đạt được thỏa thuận về một thương vụ quan trọng mà bạn đã đầu tư nhiều công sức. Trong những điều kiện đó, có một nguy cơ lớn là bạn sẽ chiều theo quan điểm của bên đối phương một cách quá đáng - bạn sẽ đi theo họ quá nhanh. Bài ca “Tất cả chúng ta hãy thỏa thuận và chấm dứt chuyện này” trở nên thuyết phục. Bạn có thể kết thúc với kết quả đàm phán mà lẽ ra bạn đã phải bác bỏ.

Cái giá của việc sử dụng điểm tới hạn. Các nhà đàm phán thường cố gắng tự bảo vệ mình trước một hậu quả xấu bằng cách đặt ra hậu quả tồi tệ nhất mà họ có thể chấp nhận được - đó là điểm tới hạn của họ. Nếu bạn đang mua gì đó, thì điểm tới hạn là giá cao nhất bạn sẽ trả. Nếu bạn đang bán, điểm tới hạn là giá tiền thấp nhất bạn có thể chấp nhận được. Chẳng hạn, bạn và vợ hay chồng mình có thể đòi 200.000 đô la cho căn nhà của mình và hai người đồng ý với nhau rằng sẽ không chấp nhận dưới giá 160.000 đô la.

Sự hiện diện của một điểm tới hạn sẽ làm bạn dễ dàng cưỡng lại sức ép và sức cám dỗ nhất thời. Trong ví dụ về căn nhà ở trên, có thể

không có người mua nào trả giá cao hơn 144.000 đô la; mọi người có thể biết rằng bạn mua căn nhà này năm ngoái chỉ với giá 135.000 đô la. Trong tình huống này, bạn có sức mạnh đưa ra thoả thuận còn người mua thì không. Người trung gian có thể tìm đến bạn. Điểm tới hạn được quyết định trước của bạn có thể tránh cho bạn khỏi một quyết định mà sau này sẽ hối tiếc.

Nếu phía bạn có hai người trở lên, sự liên kết chấp nhận điểm tới hạn sẽ giúp bảo đảm rằng không ai để lộ cho phía bên kia biết là hai bạn có thể chịu giá thấp hơn. Nó hạn chế thẩm quyền của luật sư, người môi giới và những người khác. Bạn có thể nói: “Phải bán với giá cao nhất có thể được, nhưng không được phép bán dưới giá 160.000 đô la”. Nếu phía bạn là một liên minh lỏng lẻo gồm các nghiệp đoàn báo chí đang thương lượng với liên minh các nhà xuất bản, thì thoả thuận về điểm tới hạn sẽ giảm bớt nguy cơ một nghiệp đoàn nào đó sẽ tách ra do những lời đề nghị của đối phương.

Thế nhưng sự bảo vệ có được bằng cách chấp nhận một điểm tới hạn sẽ gắn liền với một cái giá khá cao. Nó hạn chế khả năng lợi dụng những gì bạn học được trong khi thương lượng. Theo định nghĩa, điểm tới hạn là một vị trí không thay đổi. Theo đó, bạn sẽ bịt tai lại và quyết định trước là dù phía đối phương có nói gì đi nữa cũng sẽ không nâng lên hay hạ thấp điểm tới hạn đó.

Điểm tới hạn cũng kiềm chế trí tưởng tượng. Nó làm giảm đi động cơ sáng tạo ra các giải pháp phù hợp với từng trường hợp nhằm dung hòa những lợi ích khác biệt để cả hai bên cùng có lợi. Hầu như mọi cuộc thương lượng đều liên quan tới nhiều hơn một biến số. Thay vì chỉ đơn giản là bán căn nhà của bạn với giá 160.000 đô la, bạn có thể tìm lợi ích tốt hơn bằng cách dàn xếp bán với giá 135.000 đô la với điều kiện không được bán lại cho người khác nữa, không được trì hoãn chuyện kết thúc mua bán, được quyền sử dụng nhà kho trong hai năm, và một lựa chọn được mua lại hai mẫu đồng cỏ. Nếu bạn nhấn mạnh một điểm tới hạn, có thể bạn sẽ không phát hiện được một giải pháp sáng tạo

như thế. Điểm tới hạn – do bản chất cố định của nó – gần như quá cứng nhắc.

Ngoài ra, điểm tới hạn còn có khả năng ở mức quá cao. Giả dụ bạn đang ngồi ăn sáng với gia đình và cố gắng quyết định giá bán thấp nhất cho căn nhà. Một thành viên của gia đình đề nghị 100.000 đô la. Một thành viên khác đáp: “Ít nhất chúng ta phải lấy 140.000 đô la”. Thành viên thứ ba hỏi vặn: “Căn nhà của chúng ta giá chỉ có 140.000 đô la thôi ư? Không thể thế được. Nó trị giá ít nhất là 200.000 đô la”. Ai là người tại bàn ăn sẽ phản đối khi biết là họ sẽ có lợi ở một mức giá cao hơn? Một khi được quyết định, điểm tới hạn như thế có thể khó thay đổi và có thể cản trở việc bán căn nhà khi bạn phải bán. Vào những hoàn cảnh khác, điểm tới hạn có thể quá thấp: thay vì bán với số tiền như thế, bạn cho mướn thì tốt hơn.

Tóm lại, đồng ý về một điểm tới hạn có thể bảo vệ cho bạn khỏi phải chấp nhận một thoả thuận quá tồi, nhưng nó cũng khiến hai bên không sáng tạo và bỏ lỡ một giải pháp khôn ngoan. Một con số được quyết định một cách độc đoán cũng không phải là giới hạn cho những gì bạn nên chấp nhận.

Có giải pháp nào thay thế cho điểm tới hạn không? Có biện pháp nào cho những thoả thuận sẽ bảo vệ bạn khỏi chấp nhận một thoả hiệp mà bạn nên bác bỏ, đồng thời bảo vệ bạn khỏi bác bỏ một thoả thuận mà bạn nên chấp nhận không? Có.

Hiểu rõ BATNA của bạn. Khi một gia đình quyết định về giá bán tối thiểu cho căn nhà của họ, câu hỏi chính xác để hỏi không phải là họ sẽ có được gì, mà là họ sẽ phải làm gì nếu như đến thời điểm nào đó mà vẫn không bán được nhà. Liệu họ có tiếp tục rao bán căn nhà đó đến vô thời hạn không? Hay họ sẽ cho mướn, phá đổ, biến mặt bằng thành bãi đậu xe, hay để ai khác sống miễn phí trong căn nhà đó với điều kiện phải sơn lại nhà, hoặc gì, gì nữa? Giải pháp thay thế nào trong số đó là hấp dẫn nhất? Và giải pháp thay thế đó so sánh ra sao với đề nghị tốt

nhất có được? Có thể có một giải pháp thay thế hấp dẫn hơn việc bán căn nhà với giá 160.000 đô la. Mặt khác, việc bán căn nhà với giá 124.000 đô la có thể tốt hơn là cứ để rao bán mãi. Không thể có một điểm tới hạn nào được lựa chọn một cách độc đoán lại thực sự phản ảnh được những lợi ích của gia đình.

Lý do bạn thương lượng là để tìm ra một cái gì đó tốt hơn những kết quả mà bạn có thể có khi không thương lượng. Những kết quả đó là gì? Giải pháp thay thế là gì? BATNA của bạn - Giải Pháp Thay Thế Tốt Nhất Cho Một Thoả Thuận - là gì? Đó là tiêu chuẩn làm căn cứ để đo lường mọi thỏa thuận được đề nghị. Đó là tiêu chuẩn duy nhất có thể bảo vệ bạn khỏi chấp nhận những điều kiện quá ư bất lợi, đồng thời giúp bạn không bác bỏ những điều kiện có lợi.

BATNA của bạn không những là biện pháp hay hơn mà còn rất linh hoạt khi cho phép bạn thăm dò những giải pháp sáng tạo. Thay vì loại bỏ mọi giải pháp không đáp ứng điểm tới hạn của bạn, bạn có thể so sánh một đề nghị với BATNA của bạn để xem liệu nó có thoả mãn lợi ích của bạn tốt hơn không.

Tính bấp bênh của một BATNA chưa được xác định. Nếu bạn không suy nghĩ cẩn thận về điều bạn sẽ làm khi không đạt tới được thoả thuận thì bạn sẽ thương lượng một cách mù quáng.

Chẳng hạn, bạn có thể quá lạc quan và cho rằng bạn có nhiều lựa chọn khác: những căn nhà khác để bán, những người mua khác cho chiếc xe qua sử dụng, thợ ống nước khác, việc làm khác có sẵn, những người bán sỉ khác, v…v... Ngay cả khi giải pháp thay thế của bạn đã được xác định, bạn vẫn có thể có cái nhìn quá lạc quan về những hậu quả của việc không đạt được thoả thuận. Bạn có thể đã không đánh giá đúng sự đau đớn cực độ của việc thua kiện, ly hôn, đình công, chạy đua vũ trang, hoặc chiến tranh.

Lỗi thường gặp là mọi người thường bị tâm lý chi phối khi xem xét toàn bộ những giải pháp thay thế. Bạn có thể tự nhủ rằng nếu bạn

không đạt tới thoả thuận về tiền lương cho việc làm này, bạn có thể đi California, hay về miền Nam, trở lại trường học, hay viết văn, làm việc ở nông trại, đến sống ở Paris, hay làm một chuyện gì khác. Trong tâm tư, bạn có thể thấy toàn bộ những lựa chọn này hấp dẫn hơn việc làm một công việc cụ thể với một đồng lương cụ thể. Khó khăn là ở chỗ bạn không thể có được toàn bộ các lựa chọn; nếu bạn không đạt tới thoả thuận, bạn được lựa chọn chỉ một mà thôi.

Tuy nhiên, trong đa số các tình huống, một nguy cơ lớn hơn là bạn quá tận tụy với việc đạt tới thoả thuận. Vì không chuẩn bị một phương án thay thế nào cho giải pháp được thương lượng, bạn sẽ bi quan quá mức về những gì sẽ xảy ra nếu các cuộc thương lượng tan vỡ.

Dù biết là BATNA sẽ rất có giá trị, bạn vẫn có thể do dự trong việc tìm kiếm những giải pháp thay thế. Bạn hy vọng người mua này, hay người kế tiếp, sẽ đưa ra đề nghị hấp dẫn cho căn nhà. Bạn có thể né tránh việc đối mặt với câu hỏi sẽ phải làm gì nếu không đạt được thỏa thuận. Bạn có thể thầm nghĩ: "Ta hãy thương lượng trước xem có chuyện gì xảy ra. Nếu mọi chuyện không suôn sẻ, mình sẽ nghĩ ra cách giải quyết". Thế nhưng, có ít nhất một giải pháp thay thế khả dĩ cho vấn đề là điều vô cùng cần thiết nếu bạn muốn tiến hành các cuộc thương lượng một cách khôn ngoan. Việc bạn nên hay không nên đồng ý về một điều gì đó trong thương lượng hoàn toàn tùy thuộc vào tính hấp dẫn của giải pháp thay thế tốt nhất đối với bạn.

Đặt một ngưỡng "mềm". Cho dù BATNA của bạn là biện pháp đúng đắn mà nhờ nó bạn sẽ đánh giá được bất cứ thỏa thuận nào được đề nghị, bạn có thể cũng muốn có một cuộc thử nghiệm khác nữa. Để sớm được cảnh tỉnh rằng nội dung của thỏa thuận có thể sa vào kết cục không hay, sẽ có ích hơn khi bạn nhận ra được một thoả thuận không hoàn hảo nhưng tốt hơn BATNA của bạn. Trước khi chấp nhận một thỏa thuận dở hơn ngưỡng "mềm" này, bạn phải tạm nghỉ và xem

xét lại tình hình. Cũng như điểm tới hạn, ngưỡng “mềm” có thể hạn chế thẩm quyền của nhân viên. “Đừng bán dưới giá 158.000 đô la, giá tôi đã trả cộng thêm tiền lời, cho tới thời điểm anh vừa nói với tôi”.

Ngưỡng “mềm” phải cho bạn một khoảng dự trữ nào đó. Sau khi đạt tới tiêu chuẩn phản ảnh trong ngưỡng của bạn, nếu bạn quyết định nhờ tới người trung gian, bạn sẽ có thể ảnh hưởng tới người đó một chút. Và bạn vẫn còn chỗ để du di.

Sử dụng tối đa những gì bạn có

Tự bảo vệ chống lại một thỏa thuận có hại mới chỉ là một chuyện. Sử dụng tối đa vốn quí của bạn để đưa ra một thỏa thuận tốt đẹp lại là một chuyện khác. Bạn thực hiện chuyện này ra sao? Một lần nữa, câu trả lời nằm trong BATNA của bạn.

BATNA của bạn càng tốt bao nhiêu thì sức mạnh của bạn càng lớn bấy nhiêu. Người ta nghĩ rằng sức mạnh thương lượng được định đoạt bởi các nguồn lực như sự giàu sang, quan hệ chính trị, sức mạnh thể lực, bạn hữu, và sức mạnh quân sự. Thực tế, sức mạnh đàm phán tương đối của hai bên trước hết tuỳ thuộc vào việc mỗi bên bị hấp dẫn ra sao đối với lựa chọn không đạt được thỏa thuận.

Hãy xem một du khách giàu có muốn mua một cái ấm nhỏ bằng đồng với một mức giá phải chăng do người bán đưa ra tại nhà ga xe lửa Bombay. Người bán có thể nghèo khổ, nhưng anh ta thực sự biết rõ thị trường. Nếu anh không bán chiếc ấm cho vị du khách này, anh có thể bán cho một du khách khác. Theo kinh nghiệm của mình, anh có thể biết được khi nào và với giá bao nhiêu là có thể bán được hàng cho người khác. Vị du khách kia có thể giàu có và có “sức mạnh”, thế nhưng trong cuộc thương lượng này, ông ta sẽ thực sự yếu thế trừ khi ông biết rõ cái ấm đó giá bao nhiêu và sẽ khó khăn đến mức nào mới kiếm được một cái ấm như thế ở nơi khác. Ông ta hầu như chắc chắn sẽ bỏ lỡ dịp may

mua được chiếc ấm như thế, hoặc sẽ trả một cái giá quá cao. Sự giàu sang của vị du khách kia không hề củng cố sức mạnh cho ông trong cuộc thương lượng này. Xét theo vẻ bề ngoài, thì sự giàu sang đó sẽ làm yếu đi khả năng mua chiếc ấm với giá rẻ. Để chuyển sự giàu sang thành sức mạnh thương lượng, vị du khách kia sẽ phải sử dụng nó cho một bài học về giá cả giúp ông có thể mua một chiếc ấm đồng tương đương hoặc hấp dẫn hơn ở một nơi khác.

Trong giây lát, hãy suy nghĩ về cảm giác của bạn khi bước chân vào nơi để phỏng vấn tuyển dụng mà không có một lời mời phỏng vấn nào khác - chỉ có vài khả năng không chắc chắn. Hãy nghĩ xem cuộc nói chuyện về tiền lương sẽ diễn tiến ra sao. Và bây giờ hãy đối chiếu cảm giác đó với cảm giác bước vào phòng phỏng vấn với hai đề nghị mời làm việc khác nữa. Cuộc thương lượng tiền lương này sẽ diễn biến thế nào? Sự khác biệt là ở sức mạnh.

Điều gì đúng cho những cuộc thương lượng giữa các cá nhân thì cũng đúng cho những cuộc đàm phán giữa các tổ chức. Sức mạnh đàm phán tương đối của một ngành công nghiệp lớn và một thành phố nhỏ đang cố gắng tăng mức thuế đánh vào một nhà máy được quyết định không phải do quy mô tương đối về ngân quỹ của hai bên, hoặc bởi ảnh hưởng chính trị, mà bởi giải pháp thay thế tốt nhất của mỗi bên. Trường hợp cụ thể, một thành phố nhỏ đã thương lượng thành công với một công ty có một nhà máy nằm ngoài phạm vi thành phố và tăng số tiền công ty này chi “do thiện ý” từ 300.000 đô la một năm lên đến 2.300.000 đô la một năm. Họ đã làm bằng cách nào?

Thành phố này biết rõ mình sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận. Thành phố sẽ nới rộng giới hạn để bao gồm cả nhà máy kia và rồi đánh thuế nhà máy theo giá cư trú, khoảng 2.500.000 đô la một năm. Công ty đã cam kết giữ lại nhà máy, và đã không chuẩn bị giải pháp thay thế cho cuộc thoả thuận. Thoạt nhìn, công ty có vẻ có nhiều sức mạnh. Nó cung cấp đa số công ăn việc làm trong thành phố mà thành phố này đang suy thoái kinh tế; việc đóng cửa hoặc di dời nhà máy sẽ

làm thành phố hoang vắng. Và tiền thuế mà công ty đang đóng đã giúp trả tiền lương cho các vị lãnh đạo thành phố đang đòi tăng lương. Tuy nhiên, tất cả những lợi thế này, vì không thể chuyển đổi thành một BATNA tốt, đã không mang lại nhiều công dụng. Có một BATNA hấp dẫn, thành phố nhỏ này đã có thêm nhiều khả năng ảnh hưởng tới kết quả của cuộc thương lượng hơn cả một trong những công ty lớn nhất thế giới kia.

Hãy phát triển BATNA của bạn. Cuộc tìm kiếm mạnh mẽ về nhưnững gì bạn sẽ làm nếu không đạt được thỏa thuận có thể củng cố sức mạnh của bạn. Các giải pháp thay thế thu hút không ngồi đó chờ bạn; thường là bạn phải chuẩn bị chúng. Những BATNA khả dĩ chấp nhận được đòi hỏi ba thao tác rõ ràng: (1) Liệt kê các hành động bạn có thể làm nếu thỏa thuận không đạt được; (2) Cải thiện một số ý tưởng hứa hẹn hơn và chuyển chúng thành những giải pháp thay thế thực tiễn; và (3) Lựa chọn thăm dò một giải pháp có vẻ tốt nhất.

Hoạt động thứ nhất là sáng tạo. Nếu đến cuối tháng, công ty X không đề nghị với bạn một công việc thỏa đáng, những việc bạn có thể làm là gì? Nhận việc làm ở công ty Y? Kiếm việc ở thành phố khác? Tự mình kinh doanh? Còn gì nữa không? Đối với một công đoàn lao động, các giải pháp thay thế cho thỏa thuận thương lượng có thể bao gồm kêu gọi đình công, làm việc không hợp đồng, thông báo đình công trong sáu mươi ngày tới, nhờ trung gian, và kêu gọi các đoàn viên "làm việc theo quy tắc".

Giai đoạn hai là cải thiện ý tưởng tốt nhất của bạn và chuyển ý tưởng hứa hẹn nhất thành những lựa chọn thực sự. Nếu bạn đang nghĩ về việc làm việc ở Chicago, hãy cố gắng chuyển ý tưởng đó ít nhất thành một lời mời đề nghị bạn làm việc ở đó. Với lời mời làm việc ở Chicago trong tay (hoặc ngay cả khi nhận ra rằng bạn không thể có được một lời mời như thế), bạn sẽ chuẩn bị tốt hơn để đánh giá giá trị của đề nghị việc làm ở New York. Trong khi công đoàn vẫn còn đang

thương lượng, họ nên chuyển đổi các ý tưởng nhờ trung gian và đình công thành các dự thảo với những quyết định hoạt động cụ thể sẵn sàng mang ra thi hành. Chẳng hạn, công đoàn có thể lấy phiếu bầu của mỗi hội viên làm căn cứ cho việc đình công nếu không thể dàn xếp thành công cho tới khi hợp đồng hết hạn.

Bước cuối cùng trong việc lập nên một BATNA là lựa chọn giải pháp tốt nhất. Nếu bạn không đạt tới thỏa thuận trong thương lượng, bạn dự tính theo đuổi lựa chọn nào?

Làm xong các việc này, bạn đã có một BATNA. Hãy cân nhắc mỗi đề nghị trong tương quan so sánh với BATNA của bạn. BATNA của bạn càng tốt bao nhiêu thì khả năng cải thiện nội dung thỏa thuận của bạn càng lớn bấy nhiêu. Việc biết rõ bạn sẽ làm gì nếu thương lượng không đi tới thỏa thuận sẽ cho bạn thêm tự tin trong tiến trình thương lượng. Việc cắt đứt thương lượng cũng dễ dàng hơn nếu bạn biết bạn đang đi tới đâu. Ý muốn cắt đứt thương lượng càng lớn bao nhiêu thì bạn càng có thể mạnh mẽ trình bày lợi ích của bạn và cơ sở mà bạn tin là một thỏa thuận cần đạt được.

Mong muốn phơi bày BATNA của bạn cho phía đối phương tùy thuộc vào sự đánh giá của bạn về suy nghĩ của họ. Nếu BATNA của bạn cực kỳ hấp dẫn - nếu bạn có một khách hàng khác đang đợi chờ trong phòng bên cạnh - thì bạn sẽ có lợi thế khi cho họ biết. Nếu họ nghĩ bạn thiếu một giải pháp thay thế tốt trong khi bạn thực sự có, thì chắc chắn bạn phải cho họ biết. Tuy nhiên, nếu giải pháp thay thế tốt nhất của bạn theo bạn còn tệ hơn họ nghĩ thì việc tiết lộ nó sẽ làm bạn yếu đi chứ không hề tăng cường sức mạnh cho bạn.

Hãy xem xét BATNA của phe đối phương. Bạn cũng phải nghĩ đến những giải pháp thay thế thỏa thuận của bên đối phương. Họ có thể đang lạc quan quá mức về điều họ có thể làm nếu không đạt được thỏa thuận. Có lẽ họ có ý niệm mơ hồ rằng họ có nhiều lựa chọn và đang có nhiều ảnh hưởng.

Hiểu biết lựa chọn của họ nhiều bao nhiêu thì bạn chuẩn bị thương lượng tốt bấy nhiêu. Biết rõ các giải pháp thay thế của họ, bạn có thể đánh giá một cách xác thực những gì bạn mong đợi ở cuộc thương lượng. Nếu họ tỏ ra đánh giá quá cao BATNA của họ thì bạn sẽ tìm cách hạ thấp mong đợi của họ.

BATNA của họ theo họ có thể tốt hơn bất cứ giải pháp công bằng nào bạn có thể tưởng tượng ra được. Chẳng hạn, bạn ở trong một nhóm cộng đồng đang quan tâm tới các loại khí độc tiềm ẩn sẽ được thải ra bởi một nhà máy năng lượng đang được xây cất. BATNA của công ty năng lượng này là hoặc phớt lờ tất cả những phản kháng của bạn, hoặc cứ mặc cho bạn tiếp tục nói trong khi họ tiếp tục xây xong nhà máy. Muốn cho họ quan tâm tới mối lo nghĩ của bạn một cách nghiêm túc, bạn có thể phải thưa kiện để người ta thu hồi giấy phép xây dựng của họ. Nói cách khác, nếu BATNA của họ tốt đến độ họ thấy không cần phải thương lượng, thì bạn hãy xem xét những gì bạn có thể làm để thay đổi nó.

Nếu cả hai bên đều có BATNA hấp dẫn, thì kết quả tốt nhất của cuộc đàm phán - đối với cả hai bên - là không tiến tới thỏa thuận. Trong những trường hợp như thế, một cuộc đàm phán thành công là trong đó bạn và họ cùng khám phá ra một cách hữu nghị và hiệu quả rằng phương pháp tốt nhất để đạt được lợi ích của mỗi bên là tìm hướng đi khác và không cố gắng để tiến tới thỏa thuận thêm nữa.

Khi đối phương có thế mạnh

Nếu bên kia có súng dài, bạn sẽ không muốn biến cuộc thương lượng thành cuộc đọ súng. Họ càng tỏ ra mạnh bao nhiêu về phương diện thể lực hay kinh tế, bạn càng có lợi bấy nhiêu khi thương lượng dựa theo chủ đề. Khi họ có sức mạnh cơ bắp và bạn có nguyên tắc, nếu bạn càng có thể xác lập vai trò của nguyên tắc lớn bao nhiêu thì bạn càng có cơ hội thành công bấy nhiêu.

Tuy nhiên...

Có được một BATNA tốt có thể giúp bạn rất nhiều trong đàm phán theo chủ đề. Bạn có thể chuyển những nguồn lực bạn có thành sức mạnh thương lượng hiệu quả bằng cách triển khai và cải thiện BATNA của bạn. Hãy áp dụng kiến thức, thời gian, tiền bạc, nhân lực, quan hệ và trí tuệ để tìm ra giải pháp tốt nhất cho mình, không phụ thuộc vào sức mạnh của đối phương.

Bạn có thể rời khỏi cuộc thương lượng một cách dễ dàng và vui vẻ bao nhiêu thì khả năng ảnh hưởng tới kết quả thương lượng của bạn sẽ lớn lao bấy nhiêu.

Triển khai BATNA của bạn như vậy không những khiến bạn có thể xác định thỏa thuận nào là tối thiểu có thể chấp nhận được mà còn làm tăng cái phần tối thiểu kia nữa. Xây dựng BATNA của bạn có lẽ là tiến trình hoạt động hiệu quả nhất mà bạn có thể tiến hành trong thương lượng với một nhà đàm phán có vẻ mạnh hơn.

CHƯƠNG 7

LÀM GÌ KHI ĐỐI PHƯƠNG KHÔNG HƯỞNG ỨNG CUỘC ĐÀM PHÁN?

(Phương pháp đàm phán Jujitsu)

Sẽ là một cuộc đàm phán khôn ngoan và hiệu quả nếu bạn nói về chủ đề quyền lợi, các khả năng lựa chọn và các tiêu chuẩn, thế nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu phía đối phương không hưởng ứng? Trong khi bạn đang cố gắng thảo luận về các quyền lợi thì họ lại thao thao bất tuyệt về yêu cầu của họ với những lời lẽ dứt khoát. Có thể bạn quan tâm đến việc hình thành các thỏa thuận nhằm tối đa hóa lợi ích của cả hai bên. Họ thì lại công kích những đề nghị của bạn và chỉ chăm chú đến lợi ích của chính họ mà thôi. Bạn có thể bất đồng với một vấn đề nào đó và họ cũng có thể không đồng tình với bạn. Bạn sẽ phải làm gì để kéo họ trở về với chủ đề và sự kiện cần đàm phán?

Tuy nhiên...

Về cơ bản, có ba phương pháp để tập trung sự chú ý của phía đối phương lên chủ đề. Phương pháp đầu tiên là tập trung vào những gì *bạn* có thể làm. Chính bạn phải tập trung vào chủ đề đó chứ không phải là các yêu cầu của phía đối phương. Phương pháp này – vốn là trọng tâm của quyển sách – có tính chất lây lan. Nó mở ra một viễn cảnh thành công cho những ai sẽ nói về chủ đề quyền lợi, các khả năng lựa chọn và các tiêu chuẩn. Trong thực tế, bạn có thể thay đổi chủ đề một cách đơn giản bằng cách bắt đầu một chủ đề khác.

Nếu vẫn không hiệu quả và phía đối phương vẫn tiếp tục nói về yêu cầu của họ, bạn có thể sử dụng đến chiến lược thứ hai. Chiến lược này tập trung vào những gì mà *họ* có thể làm. Nó sẽ đảo ngược tình thế và hướng sự chú ý của họ về với chủ đề. Phương pháp này được gọi là *Phương pháp đàm phám Jujitsu.*

Phương pháp thứ ba tập trung vào những gì *phía thứ ba* có thể làm. Nếu cả hai phương pháp một và hai vẫn không đạt được mục đích thì khi đó ta có thể xem xét đến bên thứ ba, bên này được huấn luyện để có thể tập trung sự thảo luận vào các chủ đề quyền lợi, các khả năng chọn lựa và các tiêu chuẩn. Có lẽ công cụ hiệu quả nhất mà bên thứ ba sử dụng là *thủ tục đàm phán một chủ đề*.

Phương pháp đầu tiên – còn gọi là phương pháp đàm phán theo nguyên tắc – đã được thảo luận. Phương pháp đàm phám Jujitsu và thủ tục đàm phán một chủ đề sẽ được làm rõ trong chương này. Đoạn kết chương với mẫu đối thoại thực tế giữa người chủ nhà và người đi thuê nhà sẽ là một minh chứng rõ ràng cho việc làm thế nào để có thể thuyết phục phía đối phương hưởng ứng cuộc đàm phán bằng cách sử dụng phương pháp hai và ba.

Phương pháp đàm phán Jujitsu

Nếu phía đối phương đưa ra các lập trường cứng rắn, bạn có thể sẽ bị cuốn vào việc chỉ trích và bác bỏ họ. Nếu họ chỉ trích đề nghị của

bạn, bạn cũng sẽ dễ dàng bị cuốn vào việc bào chữa và bảo vệ cho chính mình. Nếu họ phản bác bạn, bạn cũng dễ dàng dẫn đến đối đầu với họ. Tóm lại, nếu họ tấn công bạn, bạn có xu hướng phản công lại.

Nhưng nếu bạn hành động, bạn sẽ đương nhiên kết thúc cuộc đàm phán. Bác bỏ ý tưởng của họ tức là khóa chặt họ lại, nhưng bảo vệ ý tưởng của mình chính là tự khóa mình lại. Và chính sự tự bảo vệ mình của cả hai bên sẽ dẫn cuộc đàm phán đi đến sự đối đầu về cá nhân. Bạn nhận ra rằng mình đang nằm trong vòng luẩn quẩn giữa tấn công và bảo vệ, và bạn sẽ phải hao phí nhiều thời gian và năng lượng cho việc này.

Nếu việc phản công lại không hiệu quả, bạn sẽ phải làm gì? Làm sao bạn có thể tránh được cái vòng luẩn quẩn của tấn công và phản công? Xin nhớ cho là bạn *đừng nên phản công*. Khi họ đang thao thao về lập trường của họ, bạn chớ nên bác bỏ họ. Khi họ phản bác ý kiến của bạn, bạn cũng đừng lên tiếng bảo vệ. Khi họ tấn công bạn, xin đừng tấn công lại. Và khi họ đòi quyền lợi, cũng chớ nên phản đối họ. Nói chung, hãy phá vỡ vòng luẩn quẩn đó bằng cách đừng phản công. Thay vì phản công, hãy làm lệch hướng sự tấn công của họ bằng việc lảng tránh để tránh rắc rối. Như trong hai trường phái võ thuật phương Đông là Judo và Jujitsu, bạn hãy tránh dùng sức mạnh của mình để phản đòn một cách trực tiếp; thay vào đó, hãy vận dụng kỹ năng bản thân để tránh sang một bên và chuyển sức mạnh của họ vào đôi chân của mình. Và ở đây, thay vì bạn kháng cự, hãy chuyển hướng sang việc thăm dò về quyền lợi, khám phá các chọn lựa và điều tra các tiêu chuẩn của phía đối phương.

Vậy trong thực tế, phải vận dụng Phương pháp đàm phán Jujitsu như thế nào? Làm sao để tránh được sự phản bác của đối phương và chuyển hướng để không xảy ra rắc rối?

Về cơ bản thì việc công kích của phía đối phương nhằm vào ba mưu đồ sau đây :

Tuy nhiên...

– Mạnh mẽ đòi hỏi cho yêu cầu họ.

– Tấn công vào các ý kiến của bạn.

– Tấn công vào chính bạn.

Chúng ta hãy cùng xem xét Phương pháp đàm phán Jujitsu sẽ xử lý từng mưu đồ cụ thể đó như thế nào.

Hãy tìm hiểu ý đồ bên trong chứ đừng phản bác lại họ. Khi phía đối phương muốn đưa ra một lập trường, tốt nhất là bạn không nên từ chối và cũng không nên đồng tình. Hãy xem đó như là một sự lựa chọn có khả năng xảy ra. Đồng thời, bạn hãy tìm kiếm những quyền lợi đằng sau nó cũng như những vấn đề mà nó phản ánh, từ đó tìm ra phương cách để cải thiện.

Giả sử bạn là người đại diện cho một Hội giáo viên đang đình công đòi tăng lương và đòi chế độ thâm niên thích hợp. Hội đồng nhà trường đã thống nhất mức tăng lương 1000 đô la và trao quyền đơn phương quyết định ai là người nghỉ việc. Nhưng hãy tìm hiểu vấn đề cốt lõi nằm phía sau hai vấn đề bề mặt đó. Vấn đề là ở chỗ họ muốn biết mức thỏa hiệp ngân sách liên quan đến thời hạn tăng lương lên hơn 1000 đô la chính xác là thế nào và tại sao phải cần thiết duy trì việc kiểm soát toàn bộ tình trạng nghỉ việc.

Giả sử rằng mỗi quan điểm mà họ đang giữ là cơ sở xác thực để dẫn đến mối quan tâm chính của mỗi bên. Hãy hỏi xem họ nghĩ gì nếu như điều đó dẫn đến những khó khăn sắp xảy ra. Hãy xem mỗi yêu cầu của họ như một sự chọn lựa, đồng thời kiểm tra một cách khách quan xem một thay đổi nào đó có đáp ứng được nguyện vọng của mỗi bên hoặc có thể cải thiện được tình hình không. Hãy cân nhắc xem liệu mức tăng lương 1000 đô la có thể cạnh tranh với các trường khác trong cùng khu vực và có đảm bảo được một đội ngũ giáo viên chất lượng cao không. “Làm thế nào để các giáo viên tin rằng có sự công bằng trong việc đánh giá giáo viên để giảm biên chế? Chúng tôi tin rằng bạn rất công minh nhưng liệu điều đó có được đảm bảo khi không có bạn? Làm

sao chúng tôi có thể từ bỏ nghề nghiệp và sinh kế của gia đình mình chỉ vì các quyết định chuyên quyền như thế?"

Hãy tìm kiếm và thảo luận về các vấn đề cơ bản có liên quan đến yêu cầu của mỗi bên. Chẳng hạn như "Lý thuyết nào chứng minh rằng mức tăng 1000 đô la là công bằng? Mức tăng đó dựa vào mặt bằng lương của các trường khác hay do chất lượng giáo viên?", hay "Bạn tin rằng các giáo viên non tay nghề nhất nên được giảm biên chế trước tiên hay là các giáo viên nhiều kinh nghiệm – và dĩ nhiên, ai trong số họ có mức lương cao hơn?".

Hãy hướng sự chú ý của họ đến việc cải thiện các khả năng chọn lựa bằng cách cùng thảo luận với họ xem điều gì sẽ xảy ra khi một trong các yêu cầu của họ được chấp nhận. Vào năm 1970, một vị luật sư người Mỹ đã có dịp phỏng vấn Tổng thống Ai Cập Nasser về vấn đề xung đột giữa Ảrập và Israel. Ông ta hỏi Nasser: "Theo ông, Golda Mair nên làm gì với tình hình này?"

Nasser trả lời :" Nên rút quân!"

"Rút quân ư?" – Vị luật sư hỏi lại.

"Rút quân hoàn toàn khỏi lãnh thổ Ảrập!"

"Không cần một thỏa thuận nào, không cần một điều kiện nào cho các ông sao?" – Vị luật sư hỏi một cách ngờ vực.

" Không cần, đó là lãnh thổ của chúng tôi. Bà ta nên cam kết rút quân". Nasser đáp.

Luật sư hỏi: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ngay sáng mai Golda Meir xuất hiện trên sóng phát thanh và truyền hình của Israel và tuyên bố rằng: "Đại diện cho người dân Israel, tôi hứa sẽ rút quân ra khỏi các khu vực mà chúng tôi đã chiếm giữ trong năm 1967 gồm: Sinai, dãy Gaza, Bờ Tây, vùng Jerusalem và vùng Golan Heights. Và tôi muốn nói cho các bạn biết rằng, tôi không có bất cứ cam kết nào với Ảrập".

Nasser bật cười nói : "Ô, chắc là *bà ta* gặp vấn đề gì ở nhà rồi !".

Tuy nhiên...

Việc hiểu được khả năng phi thực tế mà Ai Cập đưa ra cho Israel đã giúp Nasser quyết định ra lệnh ngừng bắn vài ngày sau đó đối với cuộc chiến tranh rất tiêu tốn này.

Đừng bảo vệ ý kiến của mình, hãy kêu gọi đối phương đưa ra các phê bình và lời khuyên. Trong các cuộc đàm phán, người ta thường mất rất nhiều thời gian cho việc phê bình. Thay vì kháng cự lại các chỉ trích hoặc buộc họ phải ra quyết định chấp nhận hay từ chối ý kiến của bạn, hãy mời họ cho lời khuyên xem liệu ý kiến của bạn có gì sai. “Bạn lo lắng điều gì nếu như việc đề nghị tăng lương không được chấp nhận?” Bạn hãy kiểm tra các nhận xét tiêu cực để tìm ra mối quan tâm của họ và từ đó cải tiến ý kiến của bạn. Việc dựa vào các ý kiến của họ sẽ giúp bạn chuyển những chướng ngại thành những thỏa thuận giữa hai bên, từ đó đạt được kết quả đàm phán tốt nhất. “Theo tôi hiểu thì bạn cho rằng bạn không thể tăng nhiều hơn mức 1000 đô la cho toàn bộ 750 giáo viên. Bạn nghĩ sao nếu chúng tôi sẽ chấp nhận điều đó với điều kiện khoản tiền tiết kiệm được từ việc thuê số lượng giáo viên ít hơn 750 người sẽ dành để chia đều cho các giáo viên đang làm việc như một khoản tiền thưởng cộng thêm hàng tháng?”.

Một cách khác để dẫn dắt sự phê bình theo hướng tích cực là chuyển hướng tình huống và đề nghị đối phương cho ý kiến. Bạn hãy hỏi xem liệu họ sẽ làm gì nếu ở vào vị trí của bạn. “Nếu công việc của bạn đang bị đe dọa, bạn sẽ làm gì? Các thành viên của chúng tôi cảm thấy rất không an tâm về công việc và nản lòng vì số tiền của họ đang bị rút dần lại. Họ đang mời một tổ chức đứng ra đại diện đấu tranh cho họ. Nếu bạn là người đứng đầu tổ chức này, bạn sẽ hành động ra sao?”. Với cách thức đó, bạn dẫn dắt họ nhìn nhận sự việc theo quan điểm của bạn. Từ đó, họ sẽ tự tìm ra giải pháp đáp ứng mong đợi của bạn. “Một phần của vấn đề ở đây là các giáo viên cảm thấy ý kiến của họ không được lắng nghe, nên chăng hãy thành lập một bộ phận thường trực để họ có thể thường xuyên được đề đạt nguyện vọng trực tiếp với ban giám hiệu nhà trường?”

Chuyển sự công kích của đối phương lên cá nhân bạn thành sự công kích lên vấn đề chính. Khi đối phương tấn công bạn một cách cá nhân – như vẫn thường gặp – hãy kìm nén, tránh thanh minh cho mình cũng như phản công lại họ. Thay vì thế, bạn hãy cùng ngồi lại với họ và để cho họ nói. Hãy lắng nghe và chứng tỏ rằng bạn hiểu ý của họ. Khi họ trình bày xong, bạn hãy chuyển sự công kích của họ lên cá nhân bạn thành sự công kích lên vấn đề chính. "Khi bạn nói rằng cuộc đình công đã cho thấy chúng tôi không quan tâm đến học sinh, tôi hiểu mối bận tâm của bạn lên sự nghiệp giáo dục cho học sinh. Tôi muốn bạn biết rằng chúng tôi cũng thật sự rất chia sẻ với mối bận tâm này: chúng là con, là học sinh của chúng ta. Chúng ta cùng muốn rằng cuộc đình công sẽ sớm chấm dứt và bạn quay về với công việc giảng dạy cho bọn trẻ. Những gì chúng ta cần làm bây giờ là đi đến một thỏa thuận càng nhanh càng tốt !".

Đưa ra câu hỏi và im lặng. Có hai công cụ chính được sử dụng trong phương pháp đàm phán Jujitsu. Đầu tiên là đưa ra các câu hỏi thay vì các câu phát biểu. Các câu phát biểu thường dẫn đến sự im lặng nhưng các câu hỏi sẽ mang lại các câu trả lời. Câu hỏi sẽ giúp đối phương đưa ra quan điểm và từ đó, bạn có thể hiểu được họ. Họ là người đưa ra vấn đề và câu hỏi sẽ dẫn dắt họ đến chỗ đương đầu với vấn đề. Các câu hỏi không đưa ra mục tiêu để bị tấn công, cũng không đưa ra lập trường để bị công kích. Các câu hỏi cũng chỉ mang tính xây dựng chứ không hề chỉ trích. "Các bạn có nghĩ rằng tốt hơn chúng ta nên có một quy trình hợp tác với các giáo viên để họ thấy rằng họ được tham gia vào các hoạt động, để tránh cảm giác như đang bị áp đặt, và để họ có thể phản đối một cách chủ động khi cảm thấy quá sức chịu đựng hoặc lợi ích của họ không được quan tâm?"

Công cụ thứ hai – im lặng – là vũ khí hữu hiệu nhất . Bạn hãy thử đi. Nếu họ đưa ra một đề nghị vô lý và công kích bạn một cách không công bằng thì tốt nhất bạn nên ngồi yên và không nói gì cả.

Tuy nhiên...

Người ta thường cảm thấy bất an với sự yên lặng. Sự yên lặng làm họ có cảm giác họ đã nói sai một điều gì đó. Giả sử nếu người đại diện cho giáo viên hỏi: "Tại sao các giáo viên không có quyền lên tiếng trong các chính sách sa thải?". Vị chủ tịch có thể trả lời "Sa thải hoàn toàn là một vấn đề hành chính… À, dĩ nhiên là các giáo viên sẽ quan tâm đến chính sách sa thải, nhưng họ thật sự không đủ khả năng để biết ai là giáo viên đạt tiêu chuẩn … Ý tôi muốn nói là …"

Sự im lặng thường tạo ra ấn tượng bế tắc và phía đối phương sẽ cảm thấy muốn phá vỡ sự im lặng bằng việc trả lời câu hỏi của bạn hoặc nêu lên một đề nghị mới mẻ. Sau khi bạn đặt một câu hỏi, hãy dừng lại. Đừng bủa vây họ bằng các câu hỏi khác hoặc những nhận định của riêng bạn. Không nói gì cả đôi khi lại là cách đàm phán hiệu quả nhất.

Xem xét quy trình đàm phán một chủ đề

Nếu nỗ lực để xoay chuyển cuộc đàm phán từ thương lượng theo lập trường sang thương lượng theo nguyên tắc của bạn vẫn không thành công, hãy mời bên thứ ba. Vấn đề mà bạn đang đương đầu sẽ được minh họa đơn giản bằng câu chuyện thỏa thuận sau đây giữa hai vợ chồng đang có kế hoạch xây một ngôi nhà mới.

Cô vợ thì muốn có một ngôi nhà lãng mạn hai tầng với một lò sưởi ấm áp và một cửa sổ màu hồng. Anh chồng thì bị mê hoặc bởi ngôi nhà theo phong cách hiện đại có một phòng làm việc riêng, một gara với nhiều không gian mở. Trong quá trình thỏa thuận, mỗi bên đều hỏi nhau rất nhiều câu hỏi, chẳng hạn như: "Anh muốn phòng tiếp khách phải trông như thế nào?" và "Em có thật sự muốn giữ nguyên ý kiến của mình không?". Thông qua việc trả lời các câu hỏi như thế, hai kế hoạch khác biệt nhau càng trở nên khó lay chuyển. Mỗi bên yêu cầu kiến trúc sư vẽ phác họa trước, sau đó đưa ra các kế hoạch chi tiết hơn, và mỗi người cứ mãi lún sâu thêm vào lập trường của mình. Để đáp ứng

linh động một chút cho nhu cầu của cô vợ, anh chồng đồng ý giảm chiều dài của gara đi một ít. Ngược lại, để tỏ ra nhượng bộ chồng, cô vợ cũng bỏ đi phần hành lang sau nhà mà trước đây cô ta khăng khăng muốn có nhưng lại không thấy được trình bày trên bản vẽ. Trong quá trình tranh cãi để bảo vệ cho ý tưởng của mình, hai bên rất dễ gây tổn thương cho nhau và việc truyền đạt trở nên khó khăn. Không bên nào muốn nhượng bộ bởi vì điều đó sẽ chỉ khiến họ phải nhượng bộ thêm nữa mà thôi.

Đây là một dạng thương lượng quyền lợi kinh điển. Nếu bạn vẫn không thể thay đổi được tiến trình tìm kiếm tiếng nói chung thì việc nhờ đến bên thứ ba là cần thiết. Vì không liên quan trực tiếp đến vấn đề, người trung gian sẽ dễ dàng tách rời giữa con người và sự việc cũng như trực tiếp thảo luận trên các quyền lợi và khả năng lựa chọn của đôi bên. Hơn nữa, anh ta cũng sẽ đưa ra được những đề nghị công bằng cho việc giải quyết mâu thuẫn, sẽ giúp các bên tách quá trình tìm phương án ra khỏi quá trình quyết định giải pháp, giảm được các quyết định không cần thiết để đi đến một sự thỏa thuận, đồng thời còn giúp các bên nhận ra họ sẽ được những gì nếu như họ quyết định thỏa hiệp với nhau. Quy trình sử dụng cho bên thứ ba này được gọi là *quy trình đàm phán một chủ đề.*

Trong cuộc đàm phán giữa cặp vợ chồng ở trên, người kiến trúc sư độc lập được gọi đến và cung cấp bản vẽ mới nhất phản ảnh được nhu cầu của cả hai bên. Không phải tất cả các bên thứ ba đều hành xử một cách khéo léo. Ví dụ, một kiến trúc sư có thể yêu cầu các bên cung cấp rõ ràng đòi hỏi của mỗi bên, ép họ phải nhượng bộ hàng loạt các điều kiện. Điều đó càng làm cho các bên muốn khăng khăng giữ lấy các yêu cầu của riêng mình. Nhưng một kiến trúc sư thực hiện theo quy trình đàm phán một chủ đề thì sẽ hành xử khác hẳn. Thay vì hỏi về các quan điểm của mỗi bên, anh ta sẽ hỏi về sở thích của họ: thay vì hỏi cửa sổ sẽ rộng bao nhiêu, anh ta sẽ hỏi là tại sao cô vợ muốn có cửa sổ. “Cửa sổ để đón ánh sáng buổi sớm hay là buổi chiều? Để nhìn ra ngoài

hay là để ở ngoài nhìn được vào trong?". Anh ta sẽ nhìn về phía anh chồng và hỏi "Tại sao anh thích có một gara? Anh cần cất giữ những món đồ gì ở đó ? Anh sẽ làm gì trong phòng làm việc riêng? Đọc sách? Xem tivi ? Tiếp bạn bè? Anh sử dụng phòng riêng lúc nào? Suốt ngày, cuối tuần hay các buổi tối ?" Và cứ thế.

Người kiến trúc sư chỉ muốn làm rõ chứ không bắt hai bên phải từ bỏ yêu cầu của họ. Hơn nữa, anh ta cũng mở rộng khả năng để anh ta đưa ra các đề nghị với họ. Ở bước này, anh ta chỉ đang cố gắng hiểu được nhu cầu và sở thích của họ.

Sau đó, anh ta sẽ lập nên một danh sách các sở thích và nhu cầu của hai vợ chồng (nắng sáng, một nơi tiện lợi để đọc sách, phòng họp mặt, lò sưởi và gara cho một xe hơi cỡ trung, và v.v.). Anh ta yêu cầu mỗi bên lần lượt phê bình về danh sách và đề nghị giải pháp cải tiến. Nhượng bộ thì khó nhưng phê bình thì rất dễ.

Vài ngày sau, người kiến trúc sư quay lại với bản vẽ nháp. "Cá nhân tôi rất chưa hài lòng về nó, nhưng trước khi chỉnh sửa nó, tôi muốn nghe ý kiến phê bình của hai người". Người chồng có thể sẽ nói "Cái gì thế này? Này nhé, phòng tắm thì quá xa phòng ngủ và phòng đọc sách thì quá bé. Còn nữa, những vị khách sẽ ngủ lại đêm ở đâu?". Đến lượt người vợ cũng được yêu cầu phải nhận xét về bản vẽ.

Một khoảng thời gian ngắn sau, người kiến trúc sư quay lại với một bản vẽ khác, lần này anh ta lại yêu cầu hai vợ chồng đóng góp ý kiến. "Tôi đã cố điều chỉnh về vấn đề phòng tắm và phòng đọc sách, cũng như với ý kiến về việc sử dụng phòng ngủ dành riêng cho khách ở lại. Anh thấy sao?". Khi bản vẽ đã hình thành, mỗi bên sẽ có xu hướng đưa ra những vấn đề mà họ cảm thấy là quan trọng nhất chứ ít khi đưa ra các chi tiết mà họ cho là không đáng kể. Không nhượng bộ, người vợ cũng muốn chắc chắn rằng kiến trúc sư hiểu được các yêu cầu chính của cô ta. Cái tôi của mỗi người, kể cả của người kiến trúc sư, đều được thể hiện trong bản vẽ nháp. Tìm kiếm điểm gặp nhau giữa các yêu cầu

để từ đó ra quyết định sẽ tránh được sự quyết định vội vã. Cả anh chồng và cô vợ đều không từ bỏ yêu cầu của mình, nhưng bây giờ họ đã chấp nhận ngồi lại với nhau, cùng đóng góp ý kiến vào bản vẽ và giúp người kiến trúc sư hoàn thành bản vẽ để đề đạt lại với họ trong lần sau.

Và cứ thế, đến bản vẽ thứ ba, thứ tư và thứ năm. Cuối cùng, khi người kiến trúc sư cảm thấy đã có được bản vẽ hoàn hảo nhất và không thể cải tiến hơn nữa, anh ta sẽ nói với hai vợ chồng rằng: "Tôi đã cố gắng hết sức và đây là bản thảo tốt nhất mà tôi có thể. Trong đó, có nhiều vấn đề tôi đã xử lý dựa trên các giải pháp về tiêu chuẩn kỹ thuật và kiến trúc cũng như những yếu tố về chuyên môn của mình. Tôi đề nghị là hai người hãy chấp nhận nó".

Mỗi người bây giờ chỉ có một sự lựa chọn là chấp nhận hoặc không. Khi ra quyết định thì họ đã biết chắc kết quả sẽ nhận được. Và sự chấp nhận của bên này có thể cũng tạo nên sự chấp nhận của bên kia một cách ngẫu nhiên. Quy trình đàm phán một chủ đề không chỉ xoay chuyênển vấn đề để tránh rơi vào đàm phán theo lập trường, mà nó thực sự đơn giản hóa quy trình tìm kiếm các khả năng lựa chọn và ra quyết định.

Trong các cuộc đàm phán khác, ai có thể giữ vai trò như người kiến trúc sư trong trường hợp này? Bạn có thể mời một người thứ ba làm trung gian. Hoặc trong các cuộc đàm phán có nhiều hơn hai bên, bên thứ ba được chọn có thể sẽ là một trong các thành viên, người mà quyền lợi của anh ta không bị ảnh hưởng đến các điều khoản đàm phán.

Trong nhiều cuộc đàm phán, bên thứ ba có thể là bạn. Giả sử như bạn là nhân viên bán hàng của một nhà máy nhựa đang đàm phán một đơn đặt hàng lớn với một khách hàng chuyên sản xuất các loại chai nhựa. Khách hàng muốn có một loại nhựa đặc biệt, nhưng nhà máy rất khó thay đổi quy trình để sản xuất loại nhựa mà họ yêu cầu. Nhiệm vụ của bạn phụ thuộc vào sự tác động lên hợp đồng giữa khách hàng và nhà sản xuất hơn là phụ thuộc vào sự thay đổi các điều khoản. Hoặc

bạn cũng có thể là một trưởng phòng đang phải quyết định một vấn đề mà hai thuộc cấp của bạn mỗi người có một ý kiến khác nhau; bạn thiên về ý định sẽ dung hòa hai ý kiến chứ không muốn phải chọn ai bỏ ai. Trong những tình huống như thế, ngay cả khi bạn là thành viên chính, bạn hãy cố gắng hành xử như thể mình là một người trung gian và sử dụng thủ tục đàm phán một chủ đề trong các tình thế đó.

Từ trước đến nay, có lẽ việc ứng dụng nổi tiếng nhất của thủ tục này là trường hợp Mỹ làm trung gian hòa giải giữa Ai Cập và Israel vào tháng 9/1978. Mỹ đã lắng nghe từ cả hai phía, lên một bản thảo những điểm bất đồng giữa hai bên, đề nghị mỗi bên đưa ra phê bình, chỉnh sửa bản thảo lần 1, lần 2, … cho đến khi họ cảm thấy không thể thay đổi tốt hơn nữa. Sau 13 ngày với hơn 23 bản thảo, Mỹ đã hoàn tất bản đề nghị cho hai bên. Khi tổng thống Carter đưa ra bản đề nghị này, cả Israel & Ai Cập đều chấp nhận. Với tư cách là một công cụ để tối thiểu hóa số lượng các quyết định, loại trừ các điểm không chắc chắn cũng như tránh sự bảo thủ của các bên, đây quả là một phương pháp đàm phán rất đáng giá.

Thủ tục đàm phán một chủ đề thật sự có ý nghĩa trong các cuộc đàm phán giữa hai bên với sự có mặt của một bên trung gian. Đặc biệt, nó cũng hết sức cần thiết đối với những cuộc đàm phán lớn từ nhiều phía. Chẳng hạn như với 150 quốc gia thì không thể thảo luận 150 đề nghị khác nhau, cũng không thể trông chờ vào sự nhượng bộ ngẫu nhiên lẫn nhau của các nước. Họ cần có một cách để đơn giản hóa quy trình ra quyết định. Và thủ tục đàm phán một chủ đề phục vụ cho mục đích đó.

Không cần tới sự ưng thuận của một ai, bạn cũng có thể tự mình bắt đầu một thủ tục đàm phán một chủ đề. Một cách đơn giản, bạn lập một bản thảo và yêu cầu các bên đưa ra các phê bình. Thậm chí ngay cả khi phía đối phương không có thiện ý nói chuyện với bạn hoặc ngược lại, thì bên thứ ba cũng có thể lập bản thảo này.

Hãy làm cho họ tham gia

Tình huống của Jones Realty và Frank Turnbull

Ví dụ thực tế về cuộc đàm phán giữa một người chủ nhà và một người đi thuê nhà sau đây sẽ cho bạn một ý niệm để giải quyết vấn đề: làm thế nào để đàm phán với một đối phương không sẵn lòng tham gia vào cuộc đàm phán. Đồng thời, tình huống cũng sẽ minh họa cho bạn việc thay đổi một lối hành xử bằng cách bắt đầu một lối hành xử khác là như thế nào.

Tóm tắt tình huống: Frank Turnbull thuê một căn hộ của bà Jones Realty từ tháng 3 với giá 300 đô la/ tháng. Vào tháng 7, khi Frank và người cùng thuê là Paul muốn chuyển chỗ ở, anh ta mới phát hiện ra rằng theo khung giá thuê hiện hành, căn hộ hiện tại họ đang thuê có giá mắc nhất chỉ là 233 đô la/ tháng, thấp hơn giá anh ta thuê đến 67 đô la/ tháng.

Băn khoăn vì nghĩ rằng mình đã phải trả giá thuê quá cao, anh ta gọi điện thoại cho bà Jones để thảo luận về vấn đề này. Ban đầu bà ta phủ nhận, tỏ ra chống đối, hăm dọa và còn cho rằng mình đã đúng trong khi Frank đã xử sự vô ơn với bà ta. Tuy nhiên, sau một cuộc nói chuyện kéo dài, bà ta đã đồng ý hoàn lại khoản chênh lệch cho Frank và Paul. Ở cuối buổi nói chuyện, giọng bà ta trở nên thân thiện và nhẹ nhàng hơn.

Suốt buổi nói chuyện, Frank đã sử dụng phương pháp đàm phán theo nguyên tắc. Dưới đây là những đoạn đàm thoại xảy ra trong cuộc đàm phán đã được chọn ra. Mỗi đoạn được bắt đầu bằng một cụm từ. Những cụm từ này có thể áp dụng cho các trường hợp đàm phán theo nguyên tắc tương tự. Theo sau mỗi đoạn đàm thoại là phần phân tích về mặt lý thuyết và những tác động của cuộc trao đổi đó.

Tuy nhiên...

"Hãy cứ sửa nếu như tôi sai điều gì "

TURNBULL: Bà Jone à, xin hãy cứ sửa nếu như tôi nói sai nhé! Tôi vừa được biết rằng căn hộ của chúng ta nếu theo khung giá thuê hiện tại thì giá thuê đắt nhất là 233 đô la/ tháng. Liệu tôi có nghe nhầm không?

Phân tích: Bản chất của phương pháp đàm phán theo nguyên tắc nằm ở việc duy trì sự cởi mở trong khi thuyết phục đối phương bằng các thông tin và nguyên tắc khách quan. Bằng việc đề cập thông tin một cách thận trọng như một sự không chắc chắn và hỏi bà Jones về tính chính xác của nó, Turnbull đã thiết lập được một cuộc đối thoại dựa trên lý lẽ. Anh ta mời bà Jones tham gia vào cuộc đàm phán bằng cách hoặc đồng ý với sự việc như đã có hoặc sửa lại cho đúng. Cuộc chơi bắt đầu và buộc hai bên phải cố gắng để xác minh cho được sự kiện. Sự đối đầu sẽ trở nên lắng dịu hơn. Ngược lại, nếu Turnbull bắt đầu một cách đơn giản là khẳng định thông tin thì có thể bà Jones sẽ cảm thấy như bị đe dọa và bà ta sẽ biện hộ cho mình. Bà ta có thể bác bỏ thông tin đó và cuộc đàm phán sẽ đi đến không hiệu quả.

Việc Turnbull chân thành yêu cầu bà Jones kiểm chứng thông tin trước sẽ làm bà ta dễ dàng chấp nhận sự thật hơn. Việc nói với bà ta về thông tin chỉ để muốn biết là liệu anh ta có nhầm lẫn không có thể sẽ làm cho anh ta mất thể diện, nhưng vẫn còn khả quan hơn việc bà ta sẽ trở nên nghi ngờ về mọi thông tin mà anh ta nói, và làm cho cuộc đàm phán càng khó khăn hơn.

Sự cởi mở của bạn trong việc kiểm chứng thông tin và thuyết phục đối phương sẽ là chìa khóa cho phương pháp đàm phán theo nguyên tắc này. Bạn cũng chỉ có thể thuyết phục họ trở nên cởi mở với thực tế khách quan mà bạn đưa ra nếu như chứng tỏ được là bạn cũng rất cởi mở với những gì họ đưa ra.

"Chúng tôi rất cảm kích với những gì mà bà đã làm cho chúng tôi"

TURNBULL : Cả Paul và tôi đều hiểu rằng bà đã rất tử tế khi cho chúng tôi thuê căn hộ này. Và thật sự, chúng tôi hết sức cảm kích những thiện ý giúp đỡ đó của bà.

Phân tích: Nêu ra những hỗ trợ cá nhân của họ chính là điểm cốt yếu trong việc tách con người ra khỏi vấn đề – tách các vấn đề về quan hệ ra khỏi vấn đề căn bản cần đàm phán. Bằng cách nói lên sự cảm kích về những công lao giúp đỡ của bà Jones, anh ta ngầm nói rằng "Thực chất chúng tôi không muốn đối đầu với bà. Chúng tôi nghĩ bà là một người rất rộng lượng". Anh ta đặt mình vào vị trí của bà Jones và làm lắng dịu cảm giác như bị đe dọa của bà.

Hãy đề cao và khuyến khích họ, và cao hơn nữa là hãy ám chỉ rằng họ tiếp tục xứng đáng được như vậy. Sau khi được đề cao, bà Jones sẽ cảm thấy nhẹ nhàng hơn với việc xem xét đề nghị của Turnbull và, như là một kết quả, bà ta sẽ hành xử hòa nhã hơn.

" Mối bận tâm của chúng tôi là chính đáng".

TURNBULL: Chúng tôi muốn biết chắc chắn rằng liệu chúng tôi đã trả một giá thuê hợp lý cho khoảng thời gian mà chúng tôi đã thuê hay không? Nếu đúng như thế thì chúng tôi sẽ chấp nhận và dọn đi nơi khác.

Phân tích: Turnbull xác định vấn đề cơ bản dựa trên nguyên tắc và thông báo với bà Jones về ý định anh ta sẽ đàm phán theo nguyên tắc đó. Đồng thời, anh ta cũng cho bà Jones biết rằng anh ta hoàn toàn cởi mở để lắng nghe bà giải thích. Và vì thế, bà vẫn còn các khả năng

lựa chọn nhưng phải lập luận để thuyết phục được Turnbull nếu như bà ấy muốn bảo vệ lợi ích cho mình.

Turnbull không đưa ra ngay lập luận chắc chắn dù rằng anh ta đã nắm trong tay nguồn thông tin chính xác. Phần kết của cuộc đàm phán mà anh ta đưa ra không chỉ bám vào nguyên tắc mà còn đã được suy tính trước. Kết thúc ấy, như anh ta yêu cầu, phải có sự lý giải hợp lý về sự tương xứng giữa giá thuê và thời gian đã thuê. Nếu mọi việc đã thỏa đáng thì anh ta sẽ dọn đi nơi khác, bằng ngược lại, nếu tiền thuê đã trả cao hơn khung giá quy định hiện hành, anh ta sẽ lưu lại một khoảng thời gian tương ứng với số tiền mà anh ta đã trả dư từ trước đến nay.

“Chúng tôi muốn giải quyết vấn đề này trên cơ sở đúng nguyên tắc chứ không phải vì lợi ích cá nhân”.

BÀ JONES: Thật nực cười khi anh đề cập đến sự công bằng, những gì anh và Paul muốn chỉ là tiền và việc ở lại căn hộ mà không phải trả tiền mà thôi. Tôi thật sự rất giận. Nếu muốn, hai người có thể dọn ra khỏi căn hộ của tôi ngay hôm nay.

TURNBULL (*cố gắng kiểm soát cơn giận của mình*): Tôi muốn nói rõ ý kiến của mình, bà Jones à. Dĩ nhiên, sẽ thật tốt nếu như tôi và Paul có thể lấy lại được khoản tiền đó. Và dĩ nhiên, chúng tôi cũng muốn ở lại đây cho đến khi hết thời hạn. Nhưng vấn đề không phải là ở chỗ đó, thưa bà.

Việc lấy lại tiền cũng quan trọng nhưng với chúng tôi quan trọng hơn vẫn là cảm thấy được đối xử một cách công bằng. Cảm giác bị gian lận thì không ai thích cả. Và nếu muốn làm lớn chuyện, chúng tôi có thể kiện bà ra tòa, cả hai sẽ mất nhiều thời gian và tiền bạc cũng như sẽ thật đau đầu với chuyện đó. Bà muốn vậy chứ, bà Jones ?

Không, bà Jones à, chúng tôi chỉ muốn giải quyết vấn đề trên cơ sở công bằng và hợp lý, chứ không phải muốn chứng tỏ sức mạnh hay vì một lợi ích cá nhân nào cả.

Phân tích: Bà Jones thách thức ý tưởng đàm phán dựa trên nguyên tắc của Turnbull, và gọi đó là một sự thách đố. Bà ta không sẵn sàng đàm phán và muốn đuổi Turnbull và Paul ngay hôm nay.

Ngay lúc này, nếu Turnbull không kiềm chế được cảm xúc, anh ta có thể phản công ngay: "Tôi muốn xem bà đuổi chúng tôi như thế nào. Chúng tôi sẽ kiện bà ra tòa. Và bà sẽ bị rút giấy phép cho thuê". Lúc ấy, cuộc đàm phán mà Turnbull đã dành nhiều thời gian, nỗ lực và tâm huyết sẽ thất bại. Thế nhưng thay vì làm như thế, Turnbull đã giữ được bình tĩnh và kiểm soát để cuộc đàm phán không bị lạc chủ đề. Đây là một ví dụ hay cho phương pháp đàm phán Jujitsu. Turnbull chuyển hướng sự công kích của bà Jones bằng cách nhận lấy trách nhiệm về nhận thức không đúng của bà, và cố gắng thuyết phục bà bởi sự chân thành của mình. Anh ta không che dấu quyền lợi cá nhân đối với bà, ngược lại anh ta làm cho bà tin rằng cả hai bên sẽ đều có lợi nếu như hòa giải với nhau. Một khi đối phương đã nhận ra điều đó, họ có thể sẽ bỏ qua lập trường ban đầu của họ và có thể ngừng phản đối gay gắt.

Turnbull cũng đã vận dụng một phần phương pháp đàm phán theo nguyên tắc khi anh nói với bà Jones rằng cách anh ta hành động là rất bình thường, ai cũng sẽ làm thế. Anh ta muốn cho đối phương thấy sự cao thượng nhưng đồng thời anh ta cũng đạt được mục đích cho mình.

"Lòng tin là một vấn đề riêng biệt".

BÀ JONES: Sau những gì mà tôi đã giúp đỡ anh, anh không tin tưởng tôi sao?

Tuy nhiên...

> TURNBULL: Bà Jones à, chúng tôi rất cảm kích với những gì mà bà đã làm cho chúng tôi. Nhưng ở đây, lòng tin là một vấn đề khác. Vấn đề ở đây là nguyên tắc: Chúng tôi liệu có trả cao hơn khung giá hay không? Theo bà, để giải quyết vấn đề này, chúng tôi nên làm gì đây?

Phân tích: Bà Jones cố tình dồn Turnbull vào ngõ cụt. Anh ta hoặc tiếp tục theo đuổi quan điểm và không tin tưởng bà ta, hoặc tin tưởng bà ta và nhượng bộ. Tuy nhiên, Turnbull đã thoát khỏi ngõ cụt bằng cách một lần nữa khẳng định lập trường và nhấn mạnh lòng tin không liên quan gì đến chuyện này. Đồng thời, anh ta một lần nữa cũng nhấn mạnh lòng biết ơn đến sự giúp đỡ của bà Jones nhưng vẫn kiên quyết với nguyên tắc ban đầu. Hơn nữa, Turnbull không những gạt vấn đề lòng tin sang một bên mà còn chủ động hướng bà Jones quay về với chủ đề đang thảo luận bằng cách hỏi bà ta xem liệu chúng tôi nên làm gì trong trường hợp này.

Turnbull giữ nguyên tắc nhưng cũng không đổ lỗi cho bà Jones. Anh ta không bao giờ cho rằng bà Jones gian dối. Turnbull không nói là "Bà kiếm lợi quá nhiều từ chúng tôi!", mà chỉ ám chỉ một cách chung chung: "Liệu chúng tôi có trả cao hơn mức giá quy định?". Ngay cả nếu không tin tưởng bà ta thì cũng sẽ không hay gì nếu nói thẳng ra như thế. Bà ta sẽ có thể bị tổn thương và giận dữ, và có thể khi đó, bà ấy sẽ phản ứng với vấn đề cứng nhắc hơn hoặc sẽ làm hỏng cuộc đàm phán.

Sẽ rất hữu ích nếu sử dụng những cụm từ như "Đó không phải là vấn đề về lòng tin" để chuyển hướng sự biện hộ của bà Jones.

"Liệu tôi có thể hỏi bà một vài câu để xem thông tin của tôi đã đúng hay chưa?"

> TURNBULL: Liệu tôi có thể hỏi bà một vài câu để xem thông tin của tôi đã đúng hay chưa?

Căn hộ của bà có cho thuê theo luật không?

Giá thuê cao nhất theo quy định có thật là 233 đô la không?

Paul đã hỏi tôi rằng liệu chúng tôi có bị can dự vào chuyện vi phạm pháp luật trong trường hợp này hay không?

Có ai bảo với Paul tại thời điểm ký hợp đồng thuê nhà rằng căn hộ này được cho thuê theo luật, và rằng giá thuê quy định thấp hơn giá thuê hợp đồng 67 đô la không ?

Phân tích: Những câu khẳng định thường có ý nghĩa đe dọa, vì thế bất cứ khi nào có thể, bạn nên thay bằng các câu hỏi.

Turnbull có thể nói rằng: "Giá thuê quy định là 233 đô la. Bà đã vi phạm luật. Thật tệ hại, bà đã làm liên lụy chúng tôi trong việc phạm luật của bà mà không hề nói cho chúng tôi biết". Bà Jones có thể sẽ phản ứng rất mạnh mẽ đối với những câu khẳng định như thế, sẽ coi đó là những lời cáo buộc nhằm tăng sức ép và bỏ tất cả ngoài tai.

Việc tách từng mảng thông tin thành nhiều câu hỏi khác nhau sẽ dễ dàng cho bà Jones để tiếp nhận, lắng nghe các thông tin, đánh giá chúng, chấp nhận hoặc điều chỉnh chúng. Turnbull đã thông báo cho bà ta một cách nhẹ nhàng hơn về các thông tin mà anh ta có. Anh ta đã làm giảm sự căng thẳng bằng cách đưa ra các câu hỏi của Paul – người cùng phòng vốn đang vắng mặt.

Kết quả là, Turnbull đã khiến cho bà Jones phải tham gia vào tình huống mà anh ta đã vạch sẵn bằng cách buộc phải đồng ý hoặc không với các câu hỏi của anh ta, và phương pháp đàm phán theo nguyên tắc đã được áp dụng ở đây.

"Những lý do nào ẩn chứa đằng sau hành động đó của bà?"

TURNBULL: Tôi vẫn chưa rõ vì sao bà lại tính giá thuê là 300 đô la một tháng. Những lý do gì khiến bà phải tính mức giá cao như thế?

Tuy nhiên...

Phân tích: Người theo phương pháp đàm phán theo nguyên tắc sẽ vừa không chấp nhận vừa không từ chối điều kiện của phía bên kia. Để giữ cho cuộc đàm thoại tập trung vào chủ đề, Turnbull đã hỏi bà Jones về các lý do của việc tính giá thuê cao như vậy. Anh ta không hỏi là liệu có lý do nào không. Anh ta giả thuyết rằng có các lý do thích đáng nào đó. Điều này sẽ làm cho phía đối phương buộc phải tìm kiếm lý do dù rằng có thể không có một lý do nào cả, và vì thế làm cho cuộc đàm phán giữ nguyên bản chất "nguyên lý" của nó.

"Để xem liệu tôi có hiểu những gì bà nói không nhé!"

TURNBULL: Để xem liệu tôi có hiểu những gì bà nói không nhé, bà Jones. Nếu như tôi không lầm thì có thể bànghĩ rằng giá thuê đó là hợp lý vì bà đã mất nhiều tiền để cải tạo lại căn hộ sau lần kiểm tra chất lượng căn hộ lần trước. Chẳng có lợi gì nếu yêu cầu Văn phòng Quản lý Địa ốc nâng mức giá thuê cho căn hộ ngay một vài tháng sau khi cho chúng tôi thuê.

Thực tế, bà rất tử tế khi cho chúng tôi thuê căn hộ này. Và bây giờ chúng tôi lại làm phiền bà biết bao khi đòi hỏi bà hoàn lại khoản tiền trả thừa như một cái giá cho việc chúng tôi dọn đi. Tôi nói thế liệu có gì sơ sót và hiểu lầm hay không, thưa bà?

Phân tích: Phương pháp đàm phán theo nguyên tắc đòi hỏi một sự chỉn chu trong cách giao tiếp. Trước khi phản ứng lại sự tranh cãi của bà Jones, Turnbull đã khẳng định với bà ta rằng anh ta chỉ đang trình bày lại những gì đã nghe được từ bà để chứng tỏ rằng anh ta thật sự rất hiểu bà.

Một khi bà Jones cảm thấy rằng Turnbull hiểu mình, bà ta có thể thoải mái để đàm phán về vấn đề một cách tích cực. Bà không thể gạt vấn đề qua một bên với lý do bên kia không hề quan tâm xem bà nghĩ gì. Bà ta dường như đã chịu lắng nghe và tiếp nhận vấn đề dễ dàng

hơn. Trong khi cố gắng nắm được quan điểm của bà ta, Turnbull đã thiết lập được một sự hợp tác mà cả hai đều chắc chắn đã hiểu rõ được vấn đề chính.

"Tôi sẽ quay lại gặp bà sau".

TURBNBULL: Bây giờ tôi đã hiểu ý của bà, tôi sẽ nói và giải thích lại với Paul. Tôi có thể gặp lại bà vào ngày mai chứ?

Phân tích: Một người giỏi đàm phán thường hiếm khi ra những quyết định quan trọng ngay tức thì. Áp lực tâm lý của sự nhượng bộ sẽ rất lớn nếu quyết định như thế. Một ít không gian và thời gian sẽ giúp mọi người dễ dàng tách biệt con người ra khỏi vấn đề hơn.

Một người đàm phán giỏi thường chuẩn bị sẵn những lý lẽ đáng tin cậy khi đàm phán để có thể sử dụng khi nào cần thiết. Những lý lẽ như thế sẽ chứng tỏ sự chủ động hoặc khả năng ra quyết định. Ở đây, Turnbull dường như biết rõ anh ta đang làm gì, và anh ta sắp xếp thời gian cho cuộc đàm phán sắp tới. Anh ta không chỉ chứng tỏ được khả năng ra quyết định mà còn chứng tỏ khả năng kiểm soát được cuộc đàm phán.

Sau khi kết thúc lần đàm phán này, anh ta sẽ có thời gian để điểm lại các thông tin và thảo luận với Paul cho lần đàm phán sau. Anh ta cũng sẽ nghĩ đến quyết định sắp tới và chắc chắn sẽ không bỏ sót một triển vọng nào.

Theo phương pháp đàm phán theo nguyên tắc, mất quá nhiều thời gian cho một lần đàm phán sẽ không hiệu quả. Ở đây, Turnbull đã chủ động kết thúc và hẹn lại lần đàm phán sau, khi đó có thể anh ta sẽ có cách nói chuyện và xử lý mềm dẻo hơn.

"Hãy để tôi chỉ cho bà thấy những băn khoăn nảy sinh với tôi từ những lý do mà bà đưa ra".

Tuy nhiên...

Hãy để tôi chỉ cho bà thấy những băn khoăn nảy sinh với tôi từ những lý do mà bà đưa ra cho khoản tăng 67 đô lamỗi tháng. Một trong những lý do là việc sửa chữa và cải tạo căn hộ. Văn phòng quản lý địa ốc cho rằng với khoản tiền thuê tăng 67 đô la mỗi tháng thì sẽ tương ứng với chi phí cải tạo là 10.000 đô la. Vậy bà đã mất bao nhiêu tiền cho việc cải tạo này, thưa bà?

Tôi cho rằng chi phí cải tạo căn hộ này không thể đạt đến mức 10.000 đô la. Lỗ thủng của tấm thảm lót sàn vẫn chưa được sửa, đó là chưa kể đến lỗ thủng ở sàn phòng khách nữa. Nhà vệ sinh thì thường xuyên bị hỏng. Đó chỉ một số ít trong những sự cố mà chúng tôi phát hiện được.

Phân tích: Trong phương pháp đàm phán theo nguyên tắc, trước khi đưa ra một đề nghị bạn nên đưa ra tất cả các lý do. Ngược lại, nếu các lý do đưa ra sau, đề nghị của bạn sẽ thiếu yếu tố khách quan, mơ hồ và không thực tế.

Với tình huống của Turnbull, anh ta đã đưa ra các lý do trước để chứng tỏ sự cởi mở trong việc thuyết phục cũng như sự tự tin trong quá trình đàm phán với bà Jones. Nếu anh ta đưa ra đề nghị trước, có thể bà Jones sẽ không chịu lắng nghe những lý do sau đó. Bà ta sẽ không tập trung xem xét đề nghị của Turnbull mà mải mê tìm lý lẽ phản đối và chống trả lại anh.

"Một giải pháp hợp lý có thể là …"

TURNBULL: Với tất cả những lý do đó, chúng tôi nghĩ rằng có một giải pháp thỏa đáng là chúng tôi được hoàn lại số tiền thuê vượt quá mức quy định mà chúng tôi đã trả trong thời gian qua. Bà thấy giải pháp này hợp lý chứ ?

Phân tích: Turnbull đã đưa ra một đề nghị không phải cho bản thân anh ta, mà dựa trên nguyên tắc công bằng cho cả hai bên. Anh ta không khẳng định đó là giải pháp duy nhất mà nhấn mạnh đó chỉ là một trong những giải pháp hợp lý. Anh ta rõ ràng không để mình lún sâu vào một lập trường, đồng thời cũng không ngần ngại kêu gọi bà Jones đưa ra ý kiến.

"Nếu chúng ta đồng ý... Nếu chúng ta không đồng ý..."

TURNBULL: Nếu chúng ta chấp nhận hòa giải với nhau, Tôi và Paul sẽ dọn đi ngay. Còn ngược lại, tôi có nghe nhân viên của Văn phòng Quản lý Địa ốc yêu cầu chúng tôi vẫn tiếp tục ở lại đây mà không cần trả tiền để kiện bà bồi hoàn lại khoản tiền đó, bà sẽ phải bồi thường tổn thất gấp ba lần số tiền ấy và cả lệ phí hành pháp nữa. Cả hai chúng tôi rất ngại phải đem chuyện này ra tòa. Chúng tôi tin rằng chúng ta có thể hòa giải với nhau trong sự công bằng và vui vẻ cho cả hai phía.

Phân tích: Turnbull đã cố gắng thuyết phục để bà Jones chấp nhận lời đề nghị của anh ta dễ dàng hơn. Vì thế, anh ta bắt đầu bằng việc làm rõ rằng vấn đề sẽ được giải quyết ổn thỏa nếu bà Jones đồng ý.

Điều khó khăn nhất trong tình huống này là tìm ra giải pháp thay thế nếu bà Jones không đồng ý với đề nghị đó. Ở đây, Turnbull đã chọn giải pháp là nhờ tới cơ quan luật pháp – Văn phòng Quản lý Địa ốc. Anh ta mượn lời đề nghị của cơ quan này để gián tiếp nói về quyết định tiếp theo của mình. Tiếp đó, anh ta lại chủ ý để lại một khả năng là anh ta rất ngại việc ra tòa. Cuối cùng, anh ta kết thúc bằng việc tin rằng một sự hòa giải giữa hai bên sẽ được thiết lập.

Giải pháp đàm phán tối ưu của Turnbull là không tiếp tục ở lại căn hộ và cũng không kiện ra tòa. Anh ta và Paul đã thuê một căn hộ

khác và hiện đang chuẩn bị để dọn đi. Việc kiện tụng rất phức tạp và mặt khác, cả hai người cũng khá bận rộn. Hơn nữa, ngay cả khi thắng kiện, họ cũng khó mà thu lại được đầy đủ khoản tiền đó. Giải pháp tối ưu của Turnbull có thể chỉ là dọn đi và chấm dứt phiền hà về khoản trả dư 67 đô la mỗi tháng, nhưng Turnbull đã không phơi bày giải pháp tối ưu ra vì có thể nó kém hấp dẫn hơn những điều mà bà Jones nghĩ.

"Chúng tôi sẽ rất vui nếu việc ra đi không gây phiền hà cho bà"

BÀ JONES: Hai người định khi nào sẽ dọn đi?

TURNBULL: Ngay khi chúng ta đạt được sự thỏa thuận cho khoản tiền thuê còn thừa đó, chúng tôi sẽ rất vui nếu việc ra đi không gây phiền hà cho bà. Theo bà chúng tôi nên dọn đi lúc nào là thích hợp?

Phân tích: Ý thức được lợi ích của việc hợp tác với nhau, Turnbull đã thể hiện thiện ý sẵn sàng muốn thảo luận tìm cách giải quyết nguyện vọng của bà Jones. Sau cuộc nói chuyện, cả hai đều cùng chia sẻ sự quan tâm là Turnbull dọn đi càng nhanh càng tốt.

Kết hợp nguyện vọng của bà Jones vào việc hòa giải sẽ giúp cho bà ta đỡ bị mất mặt. Mặt khác, bà ta sẽ cảm thấy hài lòng với việc hòa giải mặc dù bà sẽ bị mất tiền vì việc này. Khi đó, bà ta có thể tự an ủi rằng lần này hợp đồng thuê nhà đã bị kết thúc sớm.

" Thật hân hạnh khi được nói chuyện với bà"

TURNBULL: Bà Jones, chúng tôi rất cảm kích với những gì mà bà đã làm cho chúng tôi, và tôi thật sự rất vui vì chúng ta đã giải quyết vấn đề rắc rối này một cách thỏa đáng và thân tình.

BÀ JONES: Cảm ơn Turnbull, chúc cậu có một kỳ nghỉ vui vẻ nhé!

Phân tích: Turnbull kết thúc việc đàm phán trên tinh thần hòa giải với bà Jones. Bởi vì họ đã tự giải quyết thành công mâu thuẫn trong sự độc lập với mối quan hệ, không bên nào cảm thấy bị lừa dối hay tỏ ra giận dữ, cả hai bên đều hài lòng với kết quả đó. Họ vẫn duy trì được mối quan hệ công việc trong tương lai.

Khi sử dụng phương pháp đàm phán theo nguyên tắc và phương pháp đàm phán Jujitsu như Turnbull đã áp dụng trong tình huống trên, hoặc cả phương pháp nhờ đến bên thứ ba, bạn hãy luôn nhớ rằng: bạn có thể làm cho phía đối phương hưởng ứng cuộc đàm phán theo nguyên tắc dù rằng ngay lúc đầu, họ không hề sẵn sàng cho việc đó.

CHƯƠNG 8

LÀM GÌ KHI ĐỐI PHƯƠNG DÙNG THỦ ĐOẠN?

Không có gì phải tranh cãi về tính hữu dụng của phương pháp đàm phán theo nguyên tắc, thế nhưng phải làm gì nếu phía đối tác lừa dối hoặc cố tình giở trò bịp bợm với bạn? Hoặc nếu họ đưa ra nhiều yêu cầu với mức độ ngày càng tăng, hay còn gọi là "được voi đòi tiên"?

Có rất nhiều hình thức mà những kẻ bịp bợm có thể sử dụng để cố gắng chiến thắng bạn, với nhiều mức độ khác nhau, từ nói dối cho đến lăng mạ đối tác. Chúng có thể chỉ là sự phạm pháp, vô nguyên tắc hay đơn giản là sự cố tình làm khó của họ. Mục đích của họ là để đạt được những lợi ích cụ thể trong cuộc đàm phán. Những cách đó được gọi là những thủ đoạn mặc cả bẩn thỉu.

Người ta sẽ thường phản ứng lại với các trò mặc cả đó theo một trong hai cách. Cách đầu tiên là kiên nhẫn chịu đựng nó. Điều đó thật không dễ dàng gì. Bạn có thể sẽ cảm thấy giận dữ và tự hứa với mình sẽ không bao giờ đàm phán với họ thêm một lần nào nữa. Giờ đây, bạn

hy vọng vào những điều tốt đẹp nhất và cố gắng giữ bình tĩnh. Hầu hết mọi người đều phản ứng theo cách này. Họ mong rằng với lần chịu đựng này, đối tác sẽ cảm thấy nguôi ngoai và không đòi hỏi gì thêm. Nhưng thực tế thì thường không phải luôn luôn như vậy. Một minh chứng cho điều đó là trường hợp của Thủ tướng Anh Neville Chamberlain khi ông phản ứng lại những đòn bịp bợm của Hitler vào năm 1938. Sau khi Chamberlain nghĩ rằng mình đã đạt một thỏa ước với Hitler, Hitler lại đòi hỏi thêm các yêu cầu khác. Ở Munich, Chamberlain hy vọng sẽ tránh được chiến tranh. Thế nhưng một năm sau, Chiến tranh Thế giới thứ hai bùng nổ.

Cách thứ hai là phản ứng lại bằng thái độ y như của họ. Nếu họ giở trò bịp bợm, bạn cũng làm như thế. Nếu họ đe dọa bạn, bạn không hề hoảng hốt mà cũng đe dọa lại họ. Tóm lại, nếu họ buộc bạn phải theo các điều kiện mà họ đưa ra, bạn còn giữ vững lập trường quan điểm của mình hơn. Cuối cùng, cả hai bên sẽ đều không đạt được mục đích và cuộc đàm phán hầu như bất thành.

Những thủ đoạn ấy vốn không hợp pháp vì chúng thường thiếu sự nhân nhượng lẫn nhau. Chúng thường được sử dụng từ một phía, phía còn lại thường không nghĩ đến trò đó hoặc nghĩ rằng có thể khoan dung một cách có dụng ý cho họ. Ở những phần trước, chúng ta đã tranh luận về cách phản ứng hiệu quả với những đề nghị của đối tác là kiểm tra tính hợp pháp của những đề nghị đó. Và với những tình huống như trên, bạn nên áp dụng quy trình đàm phán theo nguyên tắc để ứng phó với họ.

Bạn sẽ đàm phán về luật của cuộc chơi như thế nào?

Với những đối tác thích giở trò, có ba bước để bạn có thể thảo luận về luật của cuộc đàm phán: nhận diện thủ đoạn, đưa ra các vấn đề một cách rõ ràng, đưa ra các câu hỏi về tính hợp pháp và sự chính đáng của kế sách đó.

Tuy nhiên...

Trước hết, bạn phải nhận biết điều gì đang diễn ra để hiểu rõ cần phải làm gì trong tình huống này. Hãy tìm kiếm những điểm cụ thể chỉ ra sự gian dối, điều gì làm bạn cảm thấy không an tâm cũng như điều gì làm cho đối thủ cố khăng khăng giữ nguyên lập trường của họ. Phải nhận ra được thủ đoạn thì bạn mới có thể vô hiệu hóa được nó. Giả sử, bạn nhận ra rằng đối thủ tấn công bạn một cách cá nhân để nhằm làm suy yếu khả năng đánh giá cũng như những nỗ lực của bạn. Sau khi nhận ra điều đó, bạn hãy nêu vấn đề với phía bên kia. "Nghe này Joe, có thể là tôi nhầm, nhưng tôi cảm thấy rằng cả anh và Ted đang muốn giở trò đấy. Cứ đề nghị nếu cả hai có ý định tạm hoãn cuộc đàm phám này để giải quyết sự bất đồng giữa hai người". Với tình huống này, càng thảo luận chỉ càng làm cho cuộc đàm phán kém hiệu quả hơn. Đơn giản, bạn chỉ cần đưa ra một câu hỏi về thủ đoạn đó cũng đủ để họ phải dừng lại.

Tuy nhiên, mục đích quan trọng nhất của việc nêu lên thủ đoạn một cách rõ ràng là để tạo cho bạn một cơ hội để đàm phán về luật của cuộc chơi. Đây là bước thứ ba. Việc đàm phán này chủ yếu tập trung vào quy trình thay vì vào vấn đề, nhưng lại hiệu quả trong việc tạo nên một môi trường đàm phán thân tình. Và dĩ nhiên, phương pháp áp dụng cũng tương tự như thế.

Tách biệt con người ra khỏi vấn đề. Đừng tấn công họ một cách cá nhân về việc họ giở những trò mà bạn cho là bất hợp pháp. Bởi vì, nếu họ trở nên phòng thủ, họ sẽ càng khó từ bỏ việc sử dụng các thủ đoạn đó, và với sự giận dữ, họ sẽ càng làm cản trở các vấn đề khác hơn. Hỏi về thủ đoạn, không có nghĩa là bạn đụng chạm đến sự chính trực của cá nhân họ. Hơn hết, thay vì nói rằng: "Bạn đã đặt tôi vào tình huống khó xử", hãy cập đến thẳng vào vấn đề: "Tôi đang rối bời đây. Nếu chúng ta không giải quyết được vấn đề, tôi sẽ phải sớm dừng lại để nghỉ ngơi. Liệu chúng ta có thể thay đổi lịch trình đàm phán không?". Bạn sẽ dễ thay đổi quy trình đàm phán hơn là thay đổi người mà bạn

đang đàm phán. Vì thế, bạn đừng làm lệch hướng cuộc đàm phán thành một buổi giảng dạy về đạo đức.

Hãy tập trung vào quyền lợi thay vì các điều kiện. "Tại sao bạn cứ ràng buộc mình vào những điều kiện khe khắt đó? Bạn đang cố để bảo vệ chính mình khỏi những những chỉ trích? Hay bạn đang bảo vệ chính mình khỏi sự thay đổi các điều kiện? Liệu những quyền lợi chung của hai bên có đáng để làm cho chúng ta phải sử dụng những thủ đoạn này không?"

Tìm kiếm các khả năng lựa chọn để đạt được quyền lợi chung. Hãy đưa ra các chủ đề thay thế cho cuộc đàm phán. "Anh nghĩ sao nếu chúng ta đồng ý không đưa ra tuyên bố nào với báo chí cho tới khi đạt được thỏa thuận hoặc chấm dứt cuộc đàm phán?".

Hãy yêu cầu sử dụng các tiêu chuẩn khách quan trong cuộc đàm phán. Hơn tất cả, rất khó để giữ được nguyên tắc trong cuộc đàm phán. "Có nguyên tắc nào buộc tôi phải ngồi trên chiếc ghế này và quay lưng về cánh cửa mở không?". Hãy tiến hành nguyên tắc nhân nhượng đối với họ. "Tôi giả sử rằng sáng mai anh sẽ ngồi trên chiếc ghế này?". Hãy phác thảo một nguyên tắc đằng sau mỗi hành động để hình thành luật chơi với họ. "Liệu chúng ta có thể thay cà phê bằng một thức uống khác với mỗi ngày hay không?"

Như là phương sách cuối cùng, hãy sử dụng Giải pháp thay thế tốt nhất cho thỏa thuận đàm phán của bạn (BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement). "Tôi có cảm tưởng là bạn không quan tâm đến việc đàm phán theo cách mà chúng ta đều nghĩ là sẽ mang lại kết quả. Đây là số điện thoại của tôi. Nếu đó là lỗi của tôi, tôi sẵn sàng lắng nghe bạn bất cứ lúc nào. Và từ giờ cho đến lúc đó, có thể chúng ta sẽ phải nhờ đến tòa án". Nếu bạn đề cập đến vấn đề luật pháp, nhất là khi họ giở trò gian dối, họ sẽ phải quay lại đàm phán với bạn nếu như họ vẫn còn quan tâm đến việc đạt được sự thỏa thuận giữa đôi bên.

Một số sách lược thông dụng

Chúng được chia thành ba loại: sự gian dối có chủ tâm, các xung đột tâm lý và các sức ép về quyền lợi. Bạn nên chuẩn bị để đương đầu với cả ba loại trên. Dưới đây là những ví dụ thông thường của từng loại đó. Với mỗi loại, chúng tôi sẽ hướng dẫn cho bạn cách áp dụng phương pháp đàm phán theo nguyên tắc để bạn có thể đạt được mục đích của mình.

Sự gian dối có chủ tâm.

Có lẽ dạng thông dụng nhất của những thủ đoạn bẩn thỉu là bóp méo sự thật, nói sai về quyền hạn hay mục đích không rõ ràng.

Bóp méo sự thật. Dạng bịp bợm lâu đời nhất là đưa ra những phát biểu sai sự thật: "Chiếc xe này mới chỉ chạy được 5.000 dặm bởi một phụ nữ trung niên đến từ vùng Pasadena, bà ta chưa bao giờ chạy quá 35 dặm một giờ." Những bóp méo sự thật dạng này có nguy cơ tai hại rất lớn. Bạn sẽ phải làm gì đây?

Tách biệt con người ra khỏi vấn đề rắc rối. Trừ khi bạn có một lý do thỏa đáng để tin tưởng một ai đó, còn không thì bạn từng tin họ. Điều này không có nghĩa bạn sẽ gọi anh ta là một kẻ nói dối; vấn đề là bạn phải đàm phán trên cơ sở sự độc lập với lòng tin. Đừng để người khác tấn công lòng nghi ngờ của bạn bằng những thủ đoạn cá nhân. Không có người bán hàng nào muốn đưa cho bạn một cái đồng hồ hay một chiếc xe hơi chỉ để đổi lấy lời tuyên bố của bạn rằng bạn có tiền trong tài khoản ngân hàng. Tương tự như việc người bán hàng sẽ thường xuyên kiểm tra khả năng thanh toán của bạn ("chỉ vì xung quanh ta có quá nhiều người không đáng tin"), bạn cũng có thể làm giống như vậy đối với các tuyên bố của đối tác. Một sự tiến hành kiểm tra tính xác thực của thông tin sẽ giúp bạn giảm được khả năng bị lừa gạt, và theo đó rủi ro cũng được giảm theo.

Quyền lực mơ hồ. Phía đối tác có thể làm cho bạn tin rằng họ có đủ quyền lực để thỏa hiệp dù thực tế không phải như vậy. Sau khi họ đã lấn lướt bạn đến mức nào có thể được trong quá trình đàm phán và bạn đã lập nên một thỏa ước chắc chắn với họ, họ lại thông báo rằng họ phải đem thỏa ước đó đến xin ý kiến đồng ý của một ai đó. Công cụ này được sử dụng để dành cho họ "miếng cắn thứ hai trên quả táo".

Thật chẳng hay ho nếu phải rơi vào tình huống này. Nếu chỉ có mình bạn có quyền nhượng bộ, bạn sẽ phải nhượng bộ.

Đừng bao giờ giả định rằng phía bên kia có đủ quyền lực chỉ vì họ đang đàm phán với bạn. Một nhân viên bảo hiểm, một luật sư hay một người bán hàng có thể làm cho bạn nghĩ rằng sự linh động của bạn tương ứng với sự linh động của phía đối tác. Sau đó, bạn nhận ra rằng những gì bạn nghĩ và xem đó như một thỏa ước thì phía bên kia không nghĩ như thế, họ chỉ xem đó đơn giản như là nền tảng cho những bước đàm phán tiếp theo.

Trước khi bắt đầu bất cứ quy trình cho và nhận nào, bạn nên tìm hiểu kỹ về khả năng quyền hạn của phía đối tác. Hoàn toàn là rất chính đáng nếu bạn hỏi họ rằng: "Bạn có quyền quyết định về vấn đề đang được đàm phán hay không?". Nếu nhận được một câu trả lời mơ hồ, bạn có thể yêu cầu được đàm phán với người có quyền quyết định thật sự hoặc bạn có thể nói rõ rằng bạn muốn duy trì một sự công bằng trong quá trình xem xét các vấn đề.

Nếu họ thông báo rằng họ xem các vấn đề mà bạn nghĩ đã là thỏa ước như những cơ sở cho các bước đàm phán tiếp theo, bạn hãy đòi hỏi một sự trao đổi qua lại: "Được rồi, chúng tôi sẽ xem đó như những phác thảo mà chưa bên nào đồng ý. Bạn nên làm việc lại với cấp trên của bạn, tôi sẽ đợi và suy nghĩ đến những thay đổi mà tôi sẽ đề nghị vào ngày mai". Hoặc bạn cũng có thể nói: "Nếu cấp trên của bạn đồng ý với bản thảo này, tôi cũng sẽ ký lên đó. Ngược lại, mỗi chúng ta nên thoải mái đề bạt những thay đổi cần thiết ."

Tuy nhiên...

Mục đích không rõ ràng. Khi các đối tác có ý đồ muốn trình bày sai dự định để có thể đạt được thỏa thuận, thường khi đó bạn vẫn có thể xây dựng nên một thỏa ước với các đặc trưng chiều theo các mong muốn của bạn.

Giả sử bạn là một luật sư đại diện cho một bà vợ trong một vụ đàm phán ly hôn. Khách hàng của bạn không tin rằng chồng bà ta sẽ trả tiền trợ cấp nuôi con mặc dù ông ta chấp nhận điều kiện đó. Thời gian và công sức phải đến tòa án mỗi tháng có thể sẽ làm bà ta từ bỏ ý định. Bạn sẽ phải làm gì trong tình huống này? Hãy làm rõ vấn đề và sử dụng bản cam đoan để bảo đảm cho việc chu cấp đó. Bạn có thể thông báo với luật sư của người chồng rằng: "Khách hàng của tôi e rằng thân chủ của ông sẽ không trả tiền trợ cấp nuôi con. Vậy thay vì phải trả hàng tháng, hãy giao cho bà ta một món tài sản nào đó tương xứng được không?". Vị luật sư sẽ trả lời: "Khách hàng của tôi rất đáng tin cậy. Chúng tôi sẽ làm cam kết bằng văn bản rằng sẽ trả tiền trợ cấp đúng hạn". Khi đó, bạn có thể phản hồi: "Đây không phải là vấn đề lòng tin, ông có chắc rằng khách hàng của ông sẽ thanh toán không?".

"Dĩ nhiên rồi".

"Chắc chắn một trăm phần trăm chứ?"

"Vâng, một trăm phần trăm".

"Vậy, anh có nghĩ đến một hợp đồng tình thế không nhỉ? Khách hàng của anh sẽ đồng ý thanh toán. Nhưng chúng tôi giả sử rằng, vì một số lý do nào đó, anh ta có thể không thanh toán trong hai tháng, khi đó khách hàng của tôi sẽ lấy tài sản thế chấp (dĩ nhiên là phải trừ đi khoản tiền mà ông ta đã trả trước đó) và khi đó, ông ấy sẽ không có trách nhiệm phải thanh toán trợ cấp nữa". Và sẽ thật khó cho vị luật sư kia để từ chối đề nghị của bạn.

Không trình bày đầy đủ khác với sự gian dối. Sự cố tình gian dối hay xuyên tạc sự thật khác với việc không trình bày đầy đủ về vấn đề. Một cuộc đàm phán thành công và công bằng không đòi hỏi mọi thứ

phải được phơi bày đầy đủ. Có lẽ câu trả lời hoàn chỉnh nhất cho câu hỏi “Nếu phải thanh toán, anh thích trả bằng hình thức nào nhất?” sẽ là “Đừng đặt chúng tôi dưới tình huống rất dễ gây hiểu lầm đó. Nếu anh nghĩ rằng chúng ta không thể thỏa thuận được với nhau, rằng chúng ta đang lãng phí thời gian thì có lẽ chúng ta nên minh bạch sự việc với một bên thứ ba đáng tin cậy nào đó. Họ có thể chỉ ra liệu chúng ta có thể thỏa thuận vơiới nhau không”. Bằng cách này, mọi thông tin có thể được minh bạch một cách công bằng giữa hai phía.

Sự xung đột về tâm lý

Công cụ này được sử dụng nhằm làm bạn khó chịu, và vì thế, bạn sẽ có nguyện vọng muốn kết thúc cuộc đàm phán càng nhanh càng tốt.

Tình huống căng thẳng. Những cuộc đàm phán với các tình huống này đã được đề cập rất nhiều. Bạn nên tập nhạy cảm hơn với những câu hỏi nhún nhường khi cuộc gặp gỡ diễn ra ở phía bên bạn, phía đối tác hay kể cả một nơi trung gian nào đó. Trái ngược với suy xét thông thường của mọi người, thỉnh thoảng bạn nhanh chóng đồng ý với một đề nghị đáp ứng quyền lợi cho phía bên kia sẽ lại rất có lợi. Điều đó sẽ làm đối phương cảm thấy thoải mái và cởi mở hơn với đề nghị của bạn. Khi cần thiết, sẽ dễ dàng hơn cho bạn nếu đề nghị tạm nghỉ một khoảng thời gian. Tuy nhiên, nếu bạn cho phép phía đối tác chọn môi trường đàm phán, hãy cẩn trọng với sự chọn lựa đó cũng như những hệ quả của nó.

Bạn hãy tự hỏi mình xem liệu bạn có đang căng thẳng không, nếu có thì tại sao. Nếu vì căn phòng quá ồn áo, nếu nhiệt độ quá nóng hay quá lạnh, nếu không có không gian riêng để thảo luận nội bộ, hãy cảnh giác vì có thể đối tác đã chủ ý thiết kế như thế để làm bạn muốn sớm kết thúc cuộc đàm phán và nhượng bộ cho họ.

Tuy nhiên...

Nếu bạn thấy rằng môi trường xung quanh có thể gây tổn hại đến quyền lợi của phía bạn, đừng ngần ngại nói về điều đó với họ. Bạn có thể đề nghị đổi một chiếc ghế khác, nghỉ giải lao hoặc dời đến một địa điểm hay một thời gian khác. Trong mỗi trường hợp, nếu bạn xác định được vấn đề khó khăn, hãy sẵn sàng thông báo với bên kia và đề nghị một tình huống đàm phán khác, khách quan và đúng nguyên tắc hơn.

Sự công kích cá nhân. Ngoài việc sử dụng môi trường đàm phán bất lợi cho bạn, phía đối tác đôi khi còn sử dụng cách giao tiếp gây khó chịu cho bạn. Họ có thể phê bình cách ăn mặc hay bề ngoài của bạn. “Trông anh giống như bị mất ngủ tối qua. Hình như công việc của anh không được trôi chảy lắm thì phải?”. Họ cũng có thể đánh vào cảm giác của bạn bằng cách để bạn phải chờ đợi lâu hoặc cắt ngang cuộc đàm phán để làm việc với ai đó. Họ có thể ám chỉ bạn ngốc nghếch. Họ cũng có thể không lắng nghe và bắt bạn phải lặp lại nhiều lần. Đôi khi, họ còn lơ đễnh không buồn nhìn vào bạn khi nói chuyện. (Theo kinh nghiệm thì điều này rất gây khó chịu cho người đối diện và họ sẽ khó mà xác định được nguyên nhân của vấn đề). Việc nhận dạng được thủ đoạn trong mỗi tình huống sẽ giúp bạn vô hiệu hóa tác dụng của thủ đoạn đó. Việc nói thẳng thủ đoạn đó với đối tác cũng có thể sẽ giúp ngăn ngừa họ tái sử dụng trong những lần sau.

Thủ đoạn “người tốt, kẻ xấu”. Một dạng áp lực tâm lý có liên quan đến sự gian dối là thủ đoạn “người tốt, kẻ xấu”. Công cụ này khởi nguồn từ các bộ phim hình sự cũ. Vị cảnh sát đầu tiên đe dọa kẻ tình nghi sẽ truy tố hắn với nhiều tội danh khác nhau, đặt hắn ta ngồi dưới một ánh đèn sáng chóa, thúc ép hắn ta, và cuối cùng cho nghỉ giải lao và bỏ đi. Cảnh sát thứ hai – “người tốt” – khi đó sẽ xuất hiện, anh ta với tay tắt ngọn đèn, mời kẻ tình nghi một điếu thuốc và xin lỗi cho hành động của vị cảnh sát thô lỗ vừa rồi. Anh ta nói rằng anh ta sẽ không thể giúp hắn nếu như hắn vẫn không chịu hợp tác. Kết quả là: kẻ tình nghi khai báo mọi thứ với anh ta.

Tương tự như vậy, trong đàm phán, hai người ở cùng một phía sẽ thay phiên nhau dàn cảnh. Một người sẽ đóng vai trò kẻ xấu: "Những quyển sách này đáng giá 8.000 đô la và tôi sẽ không chấp nhận bớt thêm một xu nào nữa". Người bán hàng cùng với anh ta sẽ tỏ vẻ phiền lòng và hơi bối rối. Cuối cùng anh ta mở miệng: "Frank à, anh hơi vô lý đấy. Dù sao thì những quyển sách này cũng đã hai năm rồi, có thể chúng đã được sử dụng nhiều". Anh ta quay sang phía người mua hàng và nói một cách có tình có lý: "Anh có thể trả tôi 7.600 đô la là được rồi". Mặc dù sự nhượng bộ không lớn lắm, nhưng dù sao, như vậy cũng có vẻ rất thiện chí.

Thủ đoạn người tốt – kẻ xấu là một dạng của mánh khóe tâm lý. Nếu bạn nhận ra nó, đừng để bị cho vào tròng. Khi "người tốt" bắt đầu màn trình diễn của anh ta, hãy hỏi anh ta cùng một câu hỏi mà bạn đã hỏi "kẻ xấu": "Tôi rất cảm kích khi anh cố gắng hành xử có tình có lý hơn, nhưng tôi vẫn muốn biết tại sao anh cho rằng đó là một mức giá hợp lý. Nguyên tắc của anh là gì? Tôi sẵn sàng trả giá 8.000 đô la nếu anh thuyết phục được tôi rằng đó là mức giá hợp lý nhất".

Đe dọa. Đây là một trong những cách hành xử tồi tệ nhất. Đe dọa người khác thì rất dễ, dễ hơn nhiều so với việc giúp đỡ họ. Chỉ đơn giản là bạn vận dụng từ ngữ chứ không cần phải hành động gì cả. Tuy nhiên, sự đe dọa sẽ có thể làm mất phương hướng cuộc đàm phán và thậm chí dẫn đến việc phá vỡ các mối quan hệ.

Đe dọa là một cách gây áp lực. Thế nhưng thay vì dễ dàng ra quyết định, phía đối tác thường sẽ khó khăn hơn trong việc ra quyết định nếu có áp lực. Trong quá trình ứng phó với những áp lực bên ngoài, một công đoàn, một hội đồng, một công ty hay một chính phủ sẽ có thể siết chặt hàng ngũ hơn để kháng cự lại những nỗ lực mà theo họ là không hợp pháp nhằm ép buộc họ. Câu hỏi sẽ chuyển từ "Chúng ta có nên ra quyết định hay không?" sang "Chúng ta có chịu khuất phục trước những áp lực bên ngoài hay không?.

Tuy nhiên...

Một người giỏi đàm phán hiếm khi sử dụng cách đe dọa đối thủ. Họ không cần thiết phải làm như thế; có nhiều cách giao tiếp khác để đạt được mục đích. Sẽ hợp lý hơn nếu bạn phác thảo ra những hậu quả cho các hành động của phía đối tác và khuyên họ nên chọn một cách làm khác. Cảnh báo luôn chính đáng hơn so với đe dọa và không làm tổn thương đến phía đối tác. “Nếu chúng ta không đạt được sự thỏa thuận với nhau, tôi nghĩ có nhiều khả năng là các phương tiện truyền thông đại chúng sẽ đòi công bố toàn bộ câu chuyện không lấy gì làm hay ho này. Với vấn đề nhận được sự quan tâm rộng rãi của công chúng như thế này, thật sự chúng tôi cũng chưa biết phải làm thế nào để có thể giữ kín được thông tin. Còn phía anh thì sao?”.

Để việc đe dọa có hiệu quả, đối tác thường cố gắng nói sao cho thật đáng tin. Thỉnh thoảng bạn có thể xen vào bài nói của họ. Bạn có thể phớt lờ việc đe dọa của họ, có thể tỏ vẻ như họ không có quyền gì cả, nói một cách vội vàng hoặc chỉ đơn giản là xem như sự đe dọa đó không liên quan đến bạn. Bạn cũng có thể giao tiếp với họ một cách khiếm nhã. Ở một công ty về hầm mỏ nơi mà người viết đang làm trung gian hòa giải, họ vẫn thường nhận được rất nhiều cú điện thoại đe dọa đặt bom. Thế nhưng những đe dọa kiểu này đã giảm đi một cách ngoạn mục khi công ty cho cài sẵn những câu trả lời tự động sau ở tổng đài điện thoại: “Giọng nói của bạn đã được ghi âm. Xin hỏi bạn đang gọi cho số điện thoại nào?”.

Đôi khi sự đe dọa có thể được chuyển thành một lợi thế về mặt chính trị. Tổ chức công đoàn có thể thông cáo với báo chí rằng: “Hội đồng quản trị đang gặp phải một tình huống khó khăn, họ đang phải sử dụng đến một sự đe dọa”. Tuy nhiên, phản ứng tốt nhất đối với một lời đe dọa là hãy làm theo nguyên tắc. “Chúng tôi đã chuẩn bị các hành động để đối phó với những đe dọa của hội đồng quản trị. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ hoãn những hành động đó lại cho đến khi chúng tôi xem xét liệu có thể đồng ý với nhận định rằng đe dọa là hành động thiếu tính xây dựng nhất vào lúc này hay không”. Hoặc “Chúng tôi chỉ đàm phán

theo đúng nguyên tắc. Danh tiếng của chúng tôi không được tạo dựng dựa trên sự ứng phó với những lời đe dọa".

Sức ép về quyền lợi

Dạng đàm phán này tạo ra những tình huống để chỉ có một bên có thể nhượng bộ có hiệu quả mà thôi.

Từ chối đàm phán. Tháng 11 năm 1979, khi toàn bộ nhân viên Đại sứ quán và Bộ ngoại giao Mỹ ở Tehran bị bắt làm con tin, chính quyền Iran đã thông báo điều kiện và từ chối đàm phán. Một luật sư cũng thường hành động giống như thế, ông ta chỉ cần đơn giản nói với bên đối lập rằng "Chúng ta sẽ gặp nhau tại tòa án". Vậy nếu là bạn, bạn sẽ làm gì khi phía đối tác từ chối việc đàm phán?

Đầu tiên, phải nhận diện được ý đồ của họ để có phương án đàm phán hợp lý: cố gắng để làm cho họ phải bước vào vòng đàm phán như một sự mặc cả để họ đạt được một số nhượng bộ nào đó từ phía bạn. Một biến thể của dạng này là chuẩn bị những điều kiện tiên quyết cho cuộc đàm phán.

Tiếp đến, bạn hãy nói về sự từ chối của họ như một đề tài để đàm phán. Bạn có thể gặp trực tiếp với họ hoặc là thông qua một bên thứ ba nào đó. Đừng công kích sự từ chối đàm phán của họ mà hãy tìm hiểu xem liệu họ được lợi gì khi từ chối đàm phán với bạn. Họ có e ngại về việc cho bạn một cơ hội để nói chuyện với họ không? Họ có cho rằng việc đàm phán sẽ phá hỏng sự đoàn kết nội bộ nhất thời của họ không? Hoặc liệu họ có cho rằng sẽ không thể đạt được thỏa thuận nào nếu đàm phán với bạn?

Hãy đề nghị một số khả năng lựa chọn thay thế, chẳng hạn như đàm phán thông qua bên thứ ba, gửi thư hoặc khuyến khích một số nhân vật trung lập - như các nhà báo chẳng hạn - thảo luận về vấn đề đó (như trường hợp của Iran ở trên).

Tuy nhiên...

Cuối cùng, hãy yêu cầu sử dụng các nguyên tắc. Họ có muốn bạn hành xử theo cách này hay không? Tương tự, họ có muốn bạn đưa ra các điều kiện tiên quyết không? Họ có muốn những người khác từ chối đàm phán với họ không? Theo ý họ, những nguyên tắc nên được áp dụng trong tình huống này là gì?

Sự đòi hỏi quá đáng. Những người đàm phán thường bắt đầu với những lời đề nghị quá mức chẳng hạn như chỉ trả 75.000 đô la cho một ngôi nhà được ra giá 200.000 đô la. Mục đích của họ là để làm giảm sự mong đợi của bạn. Ngoài ra, họ cũng cho rằng làm thế sẽ mang đến cho họ một mức giá cuối cùng có lợi, vì theo lý thuyết thì các bên đàm phán thường dung hòa mức giá giữa họ với nhau. Tuy nhiên, cách làm này có những nhược điểm thậm chí những người mặc cả khôn ngoan nhất cũng không tránh khỏi. Đó là khi đưa ra yêu cầu quá đáng như thế, cả bạn và họ đều biết rằng lòng tin đối với họ sẽ không còn, và yêu cầu đó có thể sẽ phá hỏng cuộc đàm phán. Bởi vì rằng khi đưa ra mức giá quá thấp, có thể bạn sẽ cho rằng họ không quan tâm đến vụ làm ăn này.

Trong tình huống này, tốt nhất bạn nên yêu cầu họ chú ý rằng phải đàm phán theo nguyên tắc và đưa ra đề nghị hợp lý hơn cho đến khi những yêu cầu của họ không còn quá lố bịch như ban đầu.

Sự đòi hỏi leo thang. Đôi khi một số nhà đàm phán lại đưa ra thêm đòi hỏi khi vấn đề hầu như đã thỏa thuận xong hoặc nói lại các vấn đề mà bạn tưởng như đã được giải quyết. Sử dụng công cụ này, đối tác cho rằng sẽ được lợi vì theo tâm lý thông thường thì bạn sẽ nhanh chóng chấp nhận yêu cầu của họ để kết thúc vấn đề ngay kẻo họ lại đưa ra yêu cầu khác cao hơn nữa.

Vào năm 1971, Thủ tướng Malta đã dùng cách này để đàm phán với Anh quốc về giá cả cho việc đặt căn cứ không quân và thủy quân ở nước này. Mỗi khi phía Anh quốc đồng ý với một đề nghị của họ, họ lại nói, “Vâng, vấn đề này đã thống nhất, nhưng vẫn còn một vấn đề nhỏ

nữa". Và vấn đề nhỏ đó đôi khi lại là số tiền ứng trước lên đến 10 triệu bảng Anh hay là chuyện bảo đảm công việc cho các công nhân ở căn cứ và xưởng sửa chữa tàu trong suốt thời hạn hợp đồng.

Một khi bạn đã nhận ra vấn đề, hãy yêu cầu họ chú ý và sau đó có thể nên nghỉ giải lao để bạn cân nhắc xem có nên tiếp tục cuộc đàm phán hay không và sẽ tiếp tục đàm phán trên cơ sở nào. Điều này sẽ tránh cho bạn phản ưnứng lại hấp tấp theo đúng ý muốn của họ. Một lần nữa bạn hãy yêu cầu họ tôn trọng nguyên tắc. Khi bạn quay lại, nếu vẫn còn quan tâm đến cuộc đàm phán, họ sẽ phải cẩn trọng hơn khi leo thang các đòi hỏi như thế.

Sách lược khóa chặt. Một minh chứng nổi tiếng cho sách lược này là ví dụ về hai chiếc xe tải đang lao đi ngược chiều nhau trên con đường chỉ có một làn xe chạy của Thomas Schelling. Vấn đề đặt ra là chiếc xe nào sẽ phải ra khỏi con đường để tránh tai nạn xảy ra. Khi hai chiếc xe tiến gần lại với nhau, một tài xế tháo vô lăng và ném ra cửa sổ. Thấy thế, người tài xế còn lại chỉ còn một sự chọn lựa giữa việc đâm sầm vào chiếc xe kia hoặc lái xuống rãnh mà thôi. Đây là sách lược nhằm làm cho phía đối tác bị khóa chặt và không còn đường thoát và cũng không có chỗ cho sự nhượng bộ nào trong cuộc đàm phán. Thật nghịch lý vì bạn càng làm cho lập trường của mình mạnh hơn lên thì khả năng kiểm soát tình hình càng bị yếu đi.

Công cụ này thường được dùng trong đàm phán quốc tế và quản lý nhân công. Chủ tịch Công đoàn phát biểu mạnh mẽ, cam kết với các đoàn viên rằng sẽ không bao giờ chấp nhận mức tăng lương thấp hơn 15%. Vì sợ mất thể diện nếu anh ta đồng ý với mức thấp hơn nên anh ta sẽ cố gắng thuyết phục hội đồng quản trị phải tăng 15%.

Tuy nhiên, sách lược này cũng là một trò may rủi. Bạn có thể làm cho đối tác phải giở trò bịp bợm và buộc họ phải nhượng bộ để rồi sau đó, họ sẽ phải giải thích lại với các thành viên của mình.

Tuy nhiên...

Cũng giống như sự đe dọa, sách lược khóa chặt lệ thuộc nhiều vào cách ăn nói của bạn. Nếu người tài xế kia không thấy vô lăng văng ra khỏi của sổ, hoặc nếu anh ta nghĩ rằng chiếc xe kia đang gặp sự cố gì đó thì hành động ném vô lăng cũng sẽ không đạt được ý đồ mong muốn. Và như thế, áp lực tránh khỏi vụ va chạm sẽ san bằng cho cả hai người lái xe đó.

Do đó, để ứng phó lại sách lược này, bạn có thể sẽ phải tạm dừng cuộc đàm phán hoặc cũng có thể diễn giải lập trường của họ để làm suy yếu nó đi. "À, tôi hiểu, anh cho rằng mục tiêu của anh là mức giá 200.000 đô la. Tôi đoán là cả hai chúng ta đều có tham vọng riêng. Anh có muốn biết ý của tôi ra sao không?". Rồi bạn buông một câu bông đùa và tránh được không rơi vào bẫy khóa chặt của họ.

Bạn cũng có thể yêu cầu giữ đúng nguyên tắc: "Tốt thôi, Bob, tôi hiểu là anh muốn công bố rộng rãi thông tin này. Nhưng thực tế tôi không ngại áp lực đó và chỉ nhượng bộ trước lý lẽ. Bây giờ chúng ta nên thảo luận về thực chất của vấn đề". Dù bạn làm gì, đừng bao giờ để cho việc đưa ra cam kết trở thành vấn đề trung tâm. Nếu bạn cứ phớt lờ thì phía đối tác buộc phải chùn bước mà thôi.

Kế sách dùng ý kiến của một đối tác khác. Có lẽ công cụ đàm phán thông dụng nhất được dùng để thanh minh cho việc không đồng ý với đề nghị của bạn là dùng ý kiến của một người khác. "Đề nghị của anh rất hợp lý, tôi đồng ý. Nhưng vợ tôi lại kiên quyết không chịu đồng ý với tôi".

Khi nhận dạng được sách lược đó, thay vì phải đàm phán với đối tác vắng mặt kia, bạn có thể tranh thủ ghi lại bằng văn bản sự đồng ý của người đang đàm phán với bạn về các nguyên tắc, sau đó, nếu được, hãy nói chuyện trực tiếp với "người vắng mặt" kia.

Trì hoãn có tính toán. Đôi khi đối tác cố trình trì hoãn việc ra quyết định cho đến khi họ cảm thấy có lợi cho họ. Những người đàm phán về lao động thường trì hoãn cho đến vài giờ trước khi đến hạn kết

thúc của cuộc đình công, dựa vào áp lực tâm lý về hạn định đó để làm cho hội đồng quản trị mềm mỏng hơn. Tuy nhiên, không may là đôi khi họ tính toán sai và hạn định đình công đã trôi qua. Một khi cuộc đình công mới bắt đầu, đến lượt hội đồng quản trị lại trì hoãn cho đến lúc thích hợp, khi quỹ đình công của công đoàn đã cạn kiệt. Việc đợi đến lúc thích hợp là một cách làm tốn nhiều chi phí.

Ngoài việc trì hoãn ra, họ còn xem xét đến khả năng làm giảm cơ hội có lợi cho phía bên kia. Nếu bạn đại diện cho một công ty đàm phán về việc sáp nhập với một công ty khác, hãy bắt đầu bằng việc nói chuyện với bên thứ ba thay vì làm rõ các cơ hội sáp nhập với đối tác. Hãy tìm kiếm các cơ hội khách quan có thể được sử dụng để thiết lập một hạn định, ví dụ như ngày đến hạn nộp thuế, ngày tổ chức cuộc họp Hội đồng quản trị hàng năm hay ngày kết thúc hợp đồng.

Kế sách chấp nhận hoặc từ bỏ. Thật ra không có gì sai nếu đương đầu với phía đối tác với một lựa chọn chắc chắn trong tay. Trong thực tế, hầu hết các công ty Mỹ thực hiện theo cách này. Nếu bạn đến Siêu thị và thấy giá của một hộp đậu là 75 xu, đừng cố đàm phán với người quản lý Siêu thị làm gì. Đây là một phương pháp khá hiệu quả trong kinh doanh, nhưng lại không thích hợp trong việc đàm phán. Đó không phải là một cách ra quyết định có sự tương tác giữa hai bên. Nhưng cũng không có gì sai nếu cuối một cuộc đàm phán dài, bạn lại kết luận bằng một câu "Chấp nhận hoặc từ bỏ", nếu bạn phát biểu nó một cách nhã nhặn.

Khi đối phương sử dụng kế sách này, thay vì nhận dạng và đàm phán về nó, trước tiên hãy phớt lờ nó đi. Bạn hãy nói chuyện như thể bạn không nghe thấy điều đó, hoặc bạn thay đổi chủ đề, có thể bằng cách đưa ra một vài giải pháp khác. Nếu không, hãy cho họ biết rằng họ sẽ bất lợi nếu hai bên không đạt được thỏa thuận với nhau và hãy tìm cách để giữ thể diện cho nhau, chẳng hạn như thay đổi câu chuyện để giúp họ thoát ra khỏi tình huống đó. Sau khi hội đồng quản trị thông báo

quyết định cuối cùng của họ, công đoàn có thể nói rằng “Mức tăng 1.69 đô la là mức cuối cùng của các ông trước khi chúng tôi thảo luận về nỗ lực hợp tác nhằm đẩy mạnh năng suất của nhà máy”.

Đừng trở thành nạn nhân

Thật khó để định nghĩa thế nào là một cuộc đàm phán thiện ý. Tương tự như việc người ta kẻ đường thẳng lên nhiều nơi khác nhau, sẽ rất có ích cho bạn nếu bạn tự hỏi chính mình: “Đó có là phương pháp tôi nên sử dụng để giao tiếp với một người bạn thân hoặc một thành viên trong gia đình không? Liệu tôi có ngượng ngùng nếu toàn bộ những gì tôi nói xuất hiện trên báo chí hay không? Trong văn chương, những cách hành xử đó thích hợp cho các bậc anh hùng hay những kẻ hung ác?” Những câu hỏi này không nhằm tác động đến ý kiến chủ quan của bạn. Bởi vì, không ai khác mà chính bạn phải là người quyết định cách ứng phó thích hợp trong những tình huống thực tế cụ thể.

Khi mở đầu một cuộc đàm phán, sẽ rất tốt nếu bạn nói rằng: “Tôi hiểu là có thể cách này sẽ hơi khác thường một chút, nhưng tôi muốn biết những nguyên tắc mà chúng ta sử dụng trong lần đàm phán này là gì. Chúng ta sẽ cố gắng đạt được một thỏa thuận sáng suốt mà không mất nhiều thời gian và công sức đúng không? Hay là chúng ta cứ mãi cò kè mặc cả và kẻ nào ngoan cố hơn sẽ giành phần thắng?”. Dù bạn có làm gì đi nữa, hãy chuẩn bị để đương đầu với những kẻ thích giở trò. Với họ, bạn cần phải càng cứng rắn càng tốt. Bảo vệ các nguyên tắc vẫn thường dễ hơn là giở những trò phạm pháp. Và bạn hãy cố gắng để đừng trở thành một nạn nhân của những thủ đoạn xấu.

PHẦN IV

LỜI KẾT

LỜI KẾT

Ba vấn đề

Điều bạn đã biết

Với kinh nghiệm đã có, có thể mọi chuyện đề cập trong quyển sách này bạn đều đã biết. Điều chúng tôi cố gắng làm ở đây chính là hệ thống lại những suy nghĩ và kinh nghiệm thông thường trong cuộc sống để đưa ra một khuôn khổ có thể sử dụng thích hợpợp cho cả khi suy nghĩ và hành động. Sẽ còn tốt hơn khi các tư tưởng này nhất quán với kiến thức và nhận thức của bạn. Khi phương pháp này được đem giảng dạy cho các luật gia và thương nhân đã có nhiều năm kinh nghiệm, những người này nói rằng: “Bây giờ tôi đã biết được điều tôi đang làm là gì và lý do tại sao tôi lại làm được việc đó” và “Tôi hoàn toàn hiểu điều thầy nói là đúng vì tôi đã biết những điều này rồi”.

Học từ thực tiễn hành động

Một quyển sách có thể đưa ra một đường hướng triển vọng. Nó giúp bạn học hỏi thông qua việc mang lại nhận thức về các tư tưởng cũng

như những gì bạn đang làm. Tuy nhiên, chẳng ai có thể khiến bạn trở thành người tài giỏi ngoài chính bạn. Việc đọc hướng dẫn trong các bài luyện tập thân thể của Lực lượng Hàng không Hoàng gia Canada sẽ chẳng làm bạn cân đối về vóc dáng. Học các sách dạy quần vợt, bơi lội, đạp xe đạp hoặc cưỡi ngựa sẽ chẳng khiến bạn trở nên lão luyện. Đàm phán cũng hoàn toàn không khác biệt.

Chiến thắng

Năm 1964, vào một ngày thứ bảy đẹp trời, một người cha quốc tịch Mỹ cùng đứa con trai mười hai tuổi của ông chơi trò tung đĩa trong công viên Hyde Park, Luân Đôn. Rất ít người Anh lúc bấy giờ từng chứng kiến trò tung đĩa này và một nhóm nhỏ những người đang tản bộ đã tụ tập lại để xem môn thể thao lạ này. Cuối cùng, một người Anh quí phái tiến về phía người cha: "Xin lỗi đã quấy rầy ông. Tôi đã quan sát ông chơi trong mười lăm phút qua. Vậy ai là *người thắng cuộc*?"

Trong phần lớn các trường hợp, hỏi một người tham gia đàm phán "Ai là người thắng cuộc?" là không thích hợp chút nào, giống như việc hỏi ai là người chiến thắng trong một cuộc hôn nhân. Nếu bạn đặt câu hỏi ấy cho hôn nhân của chính mình, bạn thật sự đã thua trong cuộc đàm phán quan trọng hơn – đó chính là cuộc đàm phán về cách thức sẽ cư xử với nhau, cách thức hai người cùng giải quyết các công việc và những sở thích cùng chia sẻ cũng như các sở thích khác biệt.

Quyển sách này đề cập đến việc làm sao để "thắng" trong trò chơi mang tính chất quan trọng đó – làm sao để đạt được một quá trình xử lý các khác biệt của chính bạn tốt hơn. Để đạt kết quả tốt hơn, quá trình này đương nhiên phải đưa ra được những kết quả tốt có thực; chiến thắng vẻ vang có thể chưa phải là mục tiêu duy nhất, nhưng dĩ nhiên thua cuộc cũng không phải là điều dễ chấp nhận. Cả lý thuyết và kinh nghiệm đã chỉ ra rằng phương pháp đàm phán dựa theo nguyên tắc sẽ tạo ra những kết

quả có giá trị trong thời gian dài theo chiều hướng tốt hoặc tốt hơn những gì bạn có thể đạt được khi áp dụng chiến lược đàm phán khác. Ngoài ra, phương pháp đàm phán này còn chứng minh được tính hiệu quả và ít gây tổn hại đối với các mối quan hệ giữa con người với nhau. Chúng tôi thấy rằng phương pháp này hoàn toàn thích hợp để sử dụng và hy vọng bạn cũng thấy như vậy.

Điều đó không có nghĩa là sẽ dễ dàng để bạn thay đổi các thói quen, thoát ra khỏi các cảm xúc mà vấn đề đàm phán mang lại, hoặc dễ dàng nhận được sự cộng tác của những người khác trong khi tìm ra giải pháp khôn ngoan cho một vấn đề chung. Dần dần bạn có thể sẽ tự nhắc nhở bản thân rằng điều đầu tiên bạn cần cố gắng đạt được chính là một phương cách khả dĩ hơn để đàm phán – cách để tránh cho bạn phải chọn lựa giữa việc nhận những gì bạn đáng có và hành động một cách tử tế. Bạn có thể đạt được cả hai.

PHẦN V

10 CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Câu hỏi về sự công bằng và phương pháp đàm phán theo nguyên tắc

1. Thương lượng theo lập trường có khi nào mang lại hiệu quả không?
2. Điều gì xảy ra nếu đối phương đặt niềm tin vào một tiêu chuẩn khác về sự công bằng?
3. Có nên công tâm hay không nếu ta không bị buộc phải làm như thế?

Câu hỏi về vấn đề con người

4. Tôi sẽ làm gì nếu con người là căn nguyên của vấn đề?
5. Ta có nên thương lượng với kẻ khủng bố hoặc một người nào đó giống như Hitler? Khi nào là hợp lý để không tham gia thương lượng?
6. Điều chỉnh phương thức đàm phán như thế nào để nhằm hóa giải các khác biệt về cá tính, giới tính, nền văn hoá v.v?

Các câu hỏi mang tính thực tiễn

7. Làm thế nào để quyết định những sự việc như là "Chúng ta sẽ gặp nhau ở đâu?" "Ai là người sẽ đưa ra đề nghị đầu tiên?" và "Mức giá nên đưa ra là bao nhiêu?"
8. Cụ thể thì làm cách nào để chuyển từ việc đưa ra các lựa chọn sang việc thiết lập các cam kết?
9. Làm sao để kiểm tra các ý tưởng này mà không cần quá mạo hiểm ?

Các câu hỏi về sức mạnh đàm phán

10. "Liệu cách thức đàm phán của tôi có thể thực sự tạo ra sự khác biệt trong trường hợp đối phương chiếm ưu thế hơn hay không?" và "Làm sao để tôi tăng cường được sức mạnh đàm phán của mình ?"

CÂU HỎI VỀ SỰ CÔNG BẰNG VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐÀM PHÁN THEO NGUYÊN TẮC

CÂU 1: "Thương lượng theo lập trường có khi nào mang lại hiệu quả không?"

Đàm phán theo lập trường thực ra là việc dễ dàng, vì vậy, chẳng có gì ngạc nhiên khi mọi người áp dụng thường xuyên. Nó không đòi hỏi bạn cần có sự chuẩn bị trước, và mọi người ở khắp nơi đều có thể hiểu được (đôi khi bạn có thể sử dụng ngay những ngón tay khi bạn và bên kia không cùng chung ngôn ngữ) và trong một số ngữ cảnh, người ta cho rằng phải áp dụng phương pháp đó. Ngược lại, sẽ mất nhiều công sức để tìm hiểu mối quan tâm thực sự của bên kia đằng sau lập trường của họ, tạo ra các khả năng lựa chọn vì lợi ích của các bên, và áp dụng các tiêu chuẩn khách quan, nhất là khi một trong hai tỏ ra bất hợp tác, dè dặt và cẩn thận.

Trong hầu hết trường hợp, kết quả sẽ khả quan hơn cho cả hai bên khi thương lượng dựa theo nguyên tắc. Vấn đề đặt ra là có đáng để bỏ ra nhiều công sức hay không. Sau đây là một số câu hỏi cần quan tâm:

Việc tránh dẫn đến một kết quả tuỳ hứng quan trọng đến mức nào? Giống như một người muốn xây nhà ở chương 5, nếu bạn thương lượng về độ sâu nền móng cho ngôi nhà của mình thì bạn sẽ không muốn mặc cả dựa trên hoàn cảnh tùy hứng, cho dù việc đi đến thỏa thuận theo

cách đó sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. Ngay cả nếu thương lượng về một chiếc bình cổ để trưng trong phòng ngủ độc nhất vô nhị, một đề tài rất khó tìm ra các tiêu chuẩn khách quan, thì sẽ rất khôn ngoan nếu bạn tìm hiểu kỹ mong muốn của người bán hàng và tìm kiếm các lựa chọn sáng tạo. Dù vậy, có một yếu tố cần cân nhắc khi lựa chọn phương pháp thương lượng là mức độ bạn quan tâm đến việc tìm ra câu trả lời cho vấn đề có ý nghĩa cơ bản. Số vốn đầu tư trong trường hợp bạn thương lượng về việc xây nền móng cho một tòa nhà dùng làm văn phòng sẽ cao hơn nhiều so với số vốn để xây nền móng cho một nhà kho đựng dụng cụ. Và vốn đầu tư cũng sẽ cao hơn nếu giao dịch lần này đặt tiền lệ cho các giao dịch trong tương lai.

Các vấn đề phức tạp đến mức nào? Khi chủ đề thương lượng càng phức tạp thì việc tham gia thương lượng dựa theo lập trường càng không khôn ngoan chút nào. Tính phức tạp đòi hỏi sự phân tích cẩn thận về các lợi ích chung của các bên tham gia hoặc các lợi ích có thể được kết hợp với nhau một cách sáng tạo, và cũng đòi hỏi cả sự động não để giải quyết vấn đề. Sẽ dễ dàng hơn cho cả hai khi nhận thức rõ việc họ đang cùng nhau giải quyết vấn đề.

Tầm quan trọng của việc duy trì mối quan hệ làm việc tốt đẹp? Nếu đối phương là khách hàng tầm cỡ, việc duy trì mối quan hệ theo hướng lâu dài còn quan trọng hơn kết quả của bất kỳ thỏa thuận nào. Điều này hoàn toàn không có nghĩa là bạn nên ít kiên trì hơn trong việc theo đuổi các lợi ích của bản thân, nhưng bạn nên tránh dùng các hình thức như đe dọa hoặc đưa ra tối hậu thư, có thể dẫn đến rủi ro cao đối với việc phá vỡ mối quan hệ. Đàm phán dựa trên các lợi ích sẽ giúp bạn tránh đi đến sự lựa chọn hoặc nhượng bộ hoặc gây hiềm khích với đối phương.

Trong các cuộc đàm phán cho một vấn đề duy nhất giữa các bên tham gia không hề biết nhau, nơi mà cái giá bỏ ra cho việc tìm ra các lợi ích là khá cao và các cơ hội cạnh tranh là yếu tố bảo vệ cho từng bên, thì

hình thức thoả thuận dựa theo lập trường một cách giản đơn sẽ là khả dĩ. Tuy nhiên nếu cuộc thảo luận có chiều hướng bị sa lầy, hãy chuẩn bị chuyển hướng. Hãy bắt đầu làm rõ các lợi ích cơ bản.

Bạn cũng nên xét đến ảnh hưởng của hình thức đàm phán này đối với mối quan hệ của bạn với những đối tượng khác. Liệu hình thức đàm phán này có làm ảnh hưởng đến thanh danh của bạn trong vai trò là một nhà đàm phán hay không, và như vậy thì các đối tượng khác sẽ thỏa thuận với bạn như thế nào? Và nếu như thế thì theo bạn hiệu quả cần đạt được là gì?

Đối phương mong đợi điều gì, mức độ khó khăn để thay đổi ý định của họ là như thế nào? Trong việc quản lý lao động và một số trường hợp khác, các bên đều đã trải qua một quá trình va chạm thực tế dài cũng như đã từng tham gia vào các cuộc thương lượng theo lập trường thiên về hình thức. Mỗi bên đều xem đối phương là “địch thủ” và tình huống đàm phán đều bắt đầu từ con số không, họ không quan tâm đến các khoản tổn thất khổng lồ do đình công, đóng cửa nhà máy cũng như những cảm xúc tệ hại. Trong những tình huống này, việc thiết lập một phương thức giải quyết vấn đề cùng nhau hoàn toàn chẳng dễ chút nào, tuy vậy việc này có thể vì lẽ đó mà trở nên quan trọng hơn. Ngay cả khi các bên có ý định thay đổi cũng thường nhận thấy trong thực tế khó mà loại trừ các thói quen cũ: hãy lắng nghe thay vì tấn công, hãy suy xét thay vì cãi vã, và hãy xác định những mối quan tâm trước khi đi đến cam kết. Một số bên rơi đúng vào lối mòn cũ của đối phương và dường như không có khả năng tìm ra các giải pháp thay thế cho đến khi tiến tới bờ vực của sự hủy diệt lẫn nhau, và cũng có khi không tìm thấy một giải pháp nào cả. Trong những tình huống như vậy, bạn có thể phải lập một thời gian biểu để sắp đặt một sự thay đổi thực sự mà có khả năng là bước nối tiếp của các cuộc đàm phán trước đó. Cả hai công ty General Motors và United Auto Workers qua bốn lần giao kết hợp đồng mới thay đổi được cơ cấu

căn bản về các đàm phán của họ, và mỗi bên vẫn tồn tại các thành phần chưa hoàn toàn hoà hợp với cơ cấu mới.

Bạn đang ở đâu trong cuộc đàm phán? Thương lượng dựa trên lập trường có khuynh hướng ngăn chặn việc tìm kiếm các lợi ích của hai bên. Trong nhiều cuộc đàm phán, các bên kết thúc với "rất nhiều vàng bạc còn để lại trên bàn". Thương lượng dựa trên lập trường chỉ ít gây phương hại nhất nếu được diễn ra sau khi bạn đã nhận định rõ ràng lợi ích của từng bên, đưa ra các giải pháp vì lợi ích lẫn nhau, và cùng nhau thảo luận các tiêu chuẩn cho sự công bằng.

CÂU 2 : "Điều gì xảy ra nếu đối phương đặt niềm tin vào một tiêu chuẩn khác về sự công bằng? "

Trong đàm phán, thường sẽ không có câu trả lời nào là đúng hoặc hợp lý nhất. Người ta phát triển các chuẩn mực khác nhau và dựa trên đó để xem xét đâu là công bằng. Tuy vậy, việc sử dụng các tiêu chuẩn bên ngoài sẽ giúp cải thiện quá trình thương lượng theo ba hướng. Một kết quả được thông báo cho dù được dựa theo những tiêu chuẩn còn đang tranh cãi về sự công bằng và thông lệ của tập thể vẫn khôn ngoan hơn một kết quả bất kỳ nào khác. Việc đưa các chuẩn mực vào áp dụng sẽ làm giảm các tổn thất "do thoái lui" - chấp nhận theo một nguyên tắc hoặc một chuẩn mực mang tính độc lập xem ra dễ dàng hơn là nhượng bộ theo yêu cầu về lập trường của bên đối phương. Và cuối cùng, không giống như các lập trường mang tính chất tùy ý, có một số chuẩn mực có tính thuyết phục cao hơn hẳn các chuẩn mực khác.

Ví dụ, trong một cuộc đàm phán về lương giữa một luật gia trẻ và công ty luật ở Wall Street, bên tuyển dụng sẽ rất vô lý nếu nói rằng: "Theo quan điểm của tôi, anh hoàn toàn chẳng mấy thông minh hơn tôi, cho nên chúng tôi đề nghị mức lương trả cho anh bằng với mức lương mà tôi bắt

đầu làm công việc này cách đây 40 năm - 4.000 đô la". Người luật sư trẻ sẽ đưa ra ảnh hưởng do lạm phát từ thời gian đó đến nay và đề nghị mức lương theo thời giá hiện tại. Nếu bên tuyển dụng đề nghị áp dụng mức lương trả cho các luật gia trẻ ở Dayton hoặc Des Molnes, người luật sự trẻ có thể lập luận rằng mức lương trung bình các luật gia trẻ ở các công ty luật danh tiếng ở Mahattan có mức chuẩn hợp lý hơn.

Thông thường, một chuẩn mực sẽ có tính thuyết phục hơn các chuẩn mực khác khi nó thể hiện luận điểm trực tiếp hơn, được chấp nhận rộng rãi hơn, liên quan trực tiếp hơn đến thời gian, địa điểm và hoàn cảnh.

Không cần thiết phải thoả thuận theo chuẩn mực "ưu việt nhất". Các khác biệt về giá trị, văn hoá, kinh nghiệm và nhận thức hoàn toàn có thể dẫn tới sự bất đồng về tính ưu việt liên quan của các chuẩn mực khác nhau. Nếu nhất định phải thỏa thuận để xem chuẩn mực nào là "ưu việt nhất" thì khả năng dàn xếp một cuộc đàm phán có thể không thành. Nhưng việc thoả thuận theo các chuẩn mực là không cần thiết. Các chuẩn mực thật sự chỉ là công cụ giúp các bên tham gia đi tới một thỏa thuận tốt hơn cho cả hai so với không có thoả thuận nào. Việc sử dụng các chuẩn mực từ bên ngoài thường giúp thu hẹp phạm vi bất đồng và có thể mở rộng phạm vi thoả thuận tiềm năng. Khi các chuẩn mực đã được cân nhắc đến mức rất khó để tranh luận một cách thuyết phục rằng chuẩn mực này có khả năng ứng dụng hơn chuẩn mực kia thì các bên có thể đưa ra các thoả thuận hoặc sử dụng tới các thủ tục công bằng, hợp lý nhằm dàn xếp các khác biệt còn lại. Họ có thể dùng cách búng đồng tiền xấp ngửa, nhờ trọng tài, hoặc thậm chí lấy mức trung bình.

Câu 3 : Có nên công tâm hay không nếu ta không bị buộc phải làm như thế?

Quyển sách này không phải là bài thuyết giáo dựa trên các giáo lý về những điều đúng và sai; nó hoàn toàn là quyển sách hướng dẫn làm

sao để đàm phán hiệu quả. Chúng tôi không đưa ra bất kỳ đề nghị nào rằng bạn cần phải giỏi chỉ vì nên giỏi (nhưng chúng tôi cũng không ngăn cản bạn điều đó). Chúng tôi không đề nghị bạn nhượng bộ ngay ý kiến đầu tiên khi mọi người suy xét ở các khía cạnh liên quan đến sự công bằng. Chúng tôi cũng không đề nghị bạn đừng bao giờ đặt câu hỏi ngoài những gì mà một thẩm phán hoặc bồi thẩm đoàn cho là công bằng. Chúng tôi tranh luận xoay quanh việc dùng các tiêu chuẩn độc lập với mục đích xem xét sự xứng đáng của một đề nghị; đây chính là ý tưởng giúp bạn có được những gì bạn xứng đáng có được và tránh khỏi việc bị điều khiển.

Nếu việc bạn muốn điều gì đó cao hơn mức bạn có thể chứng minh là thích đáng và bản thân bạn cho rằng mình hoàn toàn có khả năng thuyết phục người khác chấp thuận, thì bạn có thể thấy rằng một sồ đề nghị trong quyển sách này không hẳn là hữu ích. Tuy nhiên, các nhà đàm phán chúng tôi đã tiếp xúc thường sợ rằng kết quả đàm phán không như họ muốn, hoặc họ sẽ phá hỏng một mối quan hệ nếu nhất mực phải đạt được kết quả mà họ cho là mình xứng đáng. Các ý tưởng trong quyển sách này có mục đích hướng dẫn bạn cách thức để đạt những gì bạn có quyền được hưởng trong lúc vẫn dung hòa với đối phương.

Tuy nhiên, thỉnh thoảng bạn vẫn có thể có cơ hội đạt được nhiều hơn những gì mà bạn nghĩ là thích đáng. Bạn có nên nắm lấy cơ hội này không? Theo ý kiến của chúng tôi thì không nên nếu chưa suy nghĩ kỹ càng. Đó không chỉ là một lựa chọn theo lương tâm của bản thân mà có khả năng tiềm ẩn nguy hiểm (Điều đó đáng để suy nghĩ kỹ lưỡng, nhưng mục đích của chúng tôi không phải bàn về tình huống đó). Khi cơ hội đưa tới cho bạn nhiều thứ hơn so với những gì bạn nghĩ là mình xứng đáng, bạn cần cân nhắc giữa các lợi ích có được và các tổn thất tiềm tàng khi chấp nhận vận may trời cho.

Sự khác biệt có giá trị như thế nào đối với bạn? Đâu là mức cao nhất mà bạn cho là công bằng? Sự vượt mức tiêu chuẩn quan trọng ra sao đối với bạn? Cân nhắc lợi ích này so với rủi ro khi phải chịu các tổn

hại được liệt kê bên dưới, và xem xét liệu có hay không các lựa chọn khả quan hơn (Ví dụ, liệu các giao dịch được đề nghị có thể được kết cấu để bên đối phương thấy như chính họ đang làm một việc có thiện chí đối với bạn hơn là lừa đảo không?)

Sẽ là rất khôn ngoan khi xem xét mức độ tin tưởng của bạn đối với các lợi ích tiềm tàng này. Có khả năng bạn bỏ qua một điều gì đó hay không? Liệu có phải đối phương thật sự không nhìn nhận được vấn đề? Nhiều nhà đàm phán thường quá lạc quan khi họ tự cho mình khéo léo hơn đối phương.

Liệu kết quả không công bằng có tồn tại lâu dài không? Nếu sau đó đối phương đi đến kết luận một thoả thuận nào đó là không công bằng, họ có thể sẽ không còn thiện chí để làm rõ vấn đề. Bạn sẽ phải chịu mất mát những gì nếu cố gắng đạt cho được thỏa thuận hoặc thay thế bằng một thỏa thuận khác? Tòa án có thể không chấp thuận việc buộc thi hành một thỏa thuận khi thấy rằng nó “không hợp lý”.

Bạn cũng nên xem xét mình đang ở giai đoạn nào của cuộc đàm phán. Hoàn toàn không có giá trị nào nếu bạn có một thỏa thuận vô cùng hứa hẹn ở giai đoạn thăm dò nhưng sau đó, phía đối phương lại sực tỉnh và từ chối việc giao kết trước khi thỏa thuận đi đến giai đoạn kết thúc. Và nếu phía đối phương rút ra kết luận từ sự việc này rằng bạn vụng về, không đáng tin và chỉ lợi dụng họ, cái giá bạn phải trả có thể không chỉ giới hạn trong phạm vi của cuộc thỏa thuận này.

Kết quả không hợp lý có thể gây ra thiệt hại gì cho các mối quan hệ? Có bao nhiêu khả năng bạn sẽ tái đàm phán với một đối phương? Nếu có, vấn đề rủi ro có thể xảy ra cho bạn nếu họ có “ý định thù hằn”? Thanh danh của bạn với mọi người ra sao, nhất là thanh danh của bạn đối với các giao dịch cần thể hiện tính công bằng? Liệu nó có mang lại cho bạn các ảnh hưởng bất lợi nhiều hơn so với các lợi ích có được tức thời đối với bạn?

Một thanh danh vững vàng cho các giao dịch công bằng có thể trở thành tài sản quý giá. Nó mở ra một khả năng lớn lao hơn cho các thoả thuận mang tính sáng tạo, nhưng tất cả sẽ là con số không nếu những người xung quanh không tin tưởng bạn. Việc hủy hoại một thanh danh dễ dàng hơn nhiều so với việc tạo dựng nên.

Lương tâm của bạn sẽ làm bạn bận tâm chăng? Bạn có hối hận với thoả thuận đạt được không nếu giả dụ rằng bạn đã lợi dụng người khác một cách không công bằng? Hãy xem một người khách du lịch mua một tấm thảm Kashmiri đẹp mà một gia đình đã mất cả năm lao động để làm ra nó. Một cách khéo léo, người khách đề nghị được trả bằng mark Đức, và rồi sao đó, anh đã trả bằng đồng mark không có giá trị do bị lạm phát từ thời kỳ trước Thế chiến thứ hai. Chỉ đến khi anh ta kể ra câu chuyện để làm mọi người ngạc nhiên trên đường về nhà, anh ta mới bắt đầu suy nghĩ về những gì mình đã làm đối với gia đình Kashmiri. Lúc đó, hình ảnh về tấm thảm đẹp khiến anh rối bời trong lòng. Giống như vị khách du lịch ấy, nhiều người nhận ra rằng họ vẫn còn quan tâm đến nhiều điều khác trong cuộc sống hơn là tiền bạc và việc "đánh bại" đối phương.

CÂU HỎI VỀ VẤN ĐỀ CON NGƯỜI

CÂU 4: Tôi sẽ làm gì nếu con người là căn nguyên của vấn đề?

Một số người đã diễn giải ý nghĩa lời khuyên “Tách bạch con người ra khỏi vấn đề” là hãy đặt các vấn đề về con người qua một bên và không đả động gì tới. Đó thật sự không phải điều chúng tôi muốn nói. Các vấn đề về con người thường đòi hỏi nhiều sự chú tâm hơn cả các vấn đề chính. Xu hướng sử dụng các hành vi bảo vệ và phản ứng của con người là một nguyên nhân khiến nhiều cuộc đàm phán bị thất bại, trong khi lẽ ra việc giao kết thoả thuận có thể đạt được. Trong đàm phán, bạn đã liều lĩnh bỏ qua các vấn đề về cách thức đối xử với người khác. Lời khuyên cơ bản của chúng tôi cũng chính là về vấn đề này, các vấn đề về con người hoặc được quan tâm hoặc là sự tập trung chính trong đàm phán.

Xây dựng một mối quan hệ công việc độc lập với chuyện đồng quan điểm hay bất đồng quan điểm. Bạn càng bất đồng quan điểm sâu sắc với một người nào đó, khả năng bạn giải quyết tốt sự bất đồng đó lại càng đóng vai trò quan trọng hơn. Mối quan hệ tốt trong công việc chính

là mối quan hệ có khả năng đối phó với các bất đồng. Một mối quan hệ như thế không thể mua được bằng sự nhượng bộ lâu dài hoặc bằng việc tảng lờ rằng các bất đồng không hề tồn tại. Theo kinh nghiệm thực tiễn thì sự nhân nhượng không thể áp dụng ở đây. Một sự nhượng bộ phi lý trong thời điểm hiện tại không thể giúp các bên dễ dàng hơn khi đương đầu với các bất đồng trong tương lai. Bạn có thể nghĩ rằng lần kế tiếp sẽ tới lượt họ phải nhượng bộ, nhưng phía đối phương có thể tin rằng nếu họ đủ kiên quyết để không nhượng bộ, bạn sẽ phải nhượng bộ một lần nữa (Sự đồng ý của Neville Chamberlain để cho quân Đức chiếm đóng Sudetenland và việc không bị chống trả bằng quân sự khi Hitler chiếm đóng toàn lãnh thổ Czechoslovakia sau đó đã làm cho quân phát-xít Đức nghĩ rằng xâm lược Ba Lan chắc cũng sẽ không gây ra chiến tranh).

Bạn cũng không nên cố ép buộc để có được một sự nhượng bộ thực sự bằng việc đe dọa đến mối quan hệ ("Nếu anh thật sự quan tâm đến tôi, anh hãy nhượng bộ", "Trừ phi anh đồng tình với tôi, nếu không mối quan hệ của chúng ta coi như xong") Dù mánh khóe như thế có thành công hay không trong việc đòi hỏi sự nhân nhượng trong thời điểm đó thì mối quan hệ vẫn bị tổn hại. Cả hai bên đề sẽ gặp khó khăn nhiều hơn khi thương thảo những bất đồng trong tương lai.

Tương tự, các vấn đề đóng vai trò quan trọng cần được tách ra khỏi các vấn đề về quan hệ và phương pháp. Nội dung của một thoả thuận khả dĩ cần được tách ra khỏi các câu hỏi về cách thức bạn đàm phán hay thương thảo với đối phương. Mỗi loạt vấn đề cần được đàm phán dựa trên lợi ích của chính những vấn đề đó. Phần liệt kê sau sẽ phản ánh những khác biệt:

Các vấn đề đóng vai trò quan trọng

- Điều khoản
- Điều kiện
- Giá cả

• Ngày hiệu lực

• Số lượng

• Trách nhiệm pháp lý

Các vấn đề liên quan đến mối quan hệ

• Trạng thái cân bằng giữa tình cảm và lý trí

• Sự dễ dàng trong giao tiếp

• Mức độ tín nhiệm và tin cậy

• Thái độ chấp nhận (hoặc từ chối) đối với một vấn đề

• Mức độ nhấn mạnh khi thuyết phục (hoặc ép buộc)

• Mức độ hiểu biết lẫn nhau

Mọi người thường cho rằng có sự đánh đổi giữa việc theo đuổi một kết quả mỹ mãn và việc theo đuổi một mối quan hệ tốt đẹp. Chúng tôi không đồng tình với quan điểm này. Một mối quan hệ công việc tốt đẹp thường có khuynh hướng mang lại kết quả mỹ mãn (cho cả hai phía). Kết quả mỹ mãn sẽ lại giúp mối quan hệ ngày càng tốt đẹp hơn.

Tuy nhiên, đôi khi cũng có những lý do chính đáng để đồng tình, ngay cả khi bạn tin rằng sự công bằng dù gì cũng sẽ tới. Ví dụ, nếu bạn đã tạo dựng được một mối quan hệ trong công việc thực sự tuyệt vời, bạn có thể dễ dàng quyết định nhượng bộ ở một vấn đề và tin rằng một dịp nào đó trong tương lai, đối tác sẽ nhận ra rằng "họ nợ bạn một lần" và đền đáp lại lòng tốt này. Hoặc giả bạn có thể đi đến quyết định một cách hợp lý rằng một hoặc nhiều vấn đề đều không đáng để tranh giành, mọi việc đều cần được suy xét. Quan điểm của chúng tôi là bạn không nên nhượng bộ chỉ để cải thiện một mối quan hệ nào đó.

Đàm phán về mối quan hệ. Dù bạn đã cố gắng tạo dựng một mối quan hệ trong công việc và đàm phán về các khác biệt chính liên quan đến quyền lợi của đối phương, nếu các vấn đề về con người vẫn tồn tại, hãy

thương thuyết về quyền lợi dành cho họ. Hãy đưa ra những quan tâm về hành vi của đối phương và thảo luận với họ sự khác biệt chính theo khả năng của bạn. Cần tránh đánh giá đối phương hoặc phản bác các động cơ do đối phương đề ra. Tốt hơn là nên lý giải những nhận thức và cảm nhận của bản thân đồng thời tìm hiểu những nhận thức và cảm nhận của đối phương. Hãy đề xuất các chuẩn mực khách quan từ bên ngoài hoặc các nguyên tắc hợp lý để đi đến quyết định về cách thức hai bên sẽ cùng thương thảo với nhau, và tránh việc dùng các thủ thuật gây áp lực. Hãy dàn xếp cuộc thảo luận của bạn theo hướng tiến tới chứ không phải lùi lại, và điều khiển cuộc thảo luận trên các cơ sở giả định rằng phía đối phương có thể không dự kiến hết tất cả các kết quả mà bạn đã nghĩ đến và họ hoàn toàn có thể thay đổi phương thức nếu thấy cần thiết.

Trong đàm phán, bạn luôn cần suy nghĩ thấu đáo về BATNA của mình (xem lại Chương 6). Trong một số trường hợp, đối phương chỉ có thể hiểu ra rằng mối quan tâm của bạn chính vấn đề chung của cả hai khi họ nhận thấy rằng BATNA của bạn – sử dụng trong trường hợp bạn thất bại trong việc tìm ra một giải pháp thực sự khiến bạn hài lòng - không hẳn là tốt đối với họ.

Phân định giữa cách đối xử của bạn đối với đối phương và cách đối xử của đối phương đối với bạn. Hoàn toàn không cần phải cạnh tranh với thái độ không mang tính xây dựng. Làm như thế thực sự có nghĩa là “dạy cho họ một bài học”, nhưng thông thường lại không phải là bài học bạn muốn “dạy”. Trong đa số các trường hợp, việc phản ứng như thế sẽ kích thích hành vi mà chúng ta không thích. Nó khiến đối phương cho rằng mọi người đều hành xử như thế, và đó là cách mọi người tự bảo vệ chính mình. Chúng ta nên hướng hành vi của mình phù hợp với khuôn mẫu và khuyến khích các hành vi mà chúng ta thích, đồng thời tránh việc cổ vũ cho các hành vi mà chúng ta không thích, và hãy thực hiện hai điều này mà không làm ảnh hưởng đến các lợi ích chính của bản thân.

Giải quyết sự phi lý rõ ràng một cách hợp lý. Nhiều hành vi, có thể là hầu hết, chẳng hợp lý chút nào. Như đã nêu trong Chương 2, các nhà đàm phán trước tiên là những con người. Chúng ta thường hành động hấp tấp, hoặc phản ứng thiếu cân nhắc, nhất là khi đang giận dữ, sợ sệt hoặc nản chí. Và chúng ta đều đã biết về những con người dường như chỉ toàn hành động phi lý, bất chấp hoàn cảnh thế nào. Chúng ta sẽ đối phó như thế nào đối với các hành vi như vậy?

Trước nhất, cần hiểu rằng khi người khác thường không suy xét một cách hợp lý trong khi đàm phán thì đó chính là lúc đáng để bạn thử sức mình. Trong một bệnh viện tâm thần, chúng ta không muốn có những bác sĩ không bình thường về tâm thần. Tương tự, khi đương đầu với sự bất hợp lý của các nhà đàm phán đối phương, bạn càng phải tỏ rõ mục đích của mình.

Thứ hai, hãy đặt câu hỏi cho những giả định của bạn nếu bạn cho rằng những người khác đang có những hành động bất hợp lý. Có thể họ nhìn nhận hoàn cảnh ở những góc độ khác. Trong phần lớn các xung đột, mỗi bên đều cho rằng họ có lý khi nói "không" với những gì họ nghe phía bên kia đòi hỏi. Có thể họ không thấy hợp lý theo khía cạnh quyền lợi khi nghe bạn trình bày phần lập trường mở đầu đã được chuẩn bị kỹ; có thể họ đánh giá sự việc ở các góc độ khác nhau; hoặc họ đã hiểu sai sự việc.

Đôi khi, người ta luôn cho rằng suy nghĩ của nhiều người trong chúng ta là "phi lý" một cách khách quan, thí dụ những người sợ đi máy bay. Tuy nhiên, những người này lại đang phản ứng một cách hợp lý với thế giới quan mà *họ thấy*. Xét ở cấp độ nào đó, họ tin rằng chiếc máy bay này sẽ gặp tai nạn. Nếu chúng ta cũng tin như thế, chúng ta cũng sẽ không đi máy bay. Đó là vấn đề nhận thức bị sai lệch chứ không phải là các phản ứng xuất phát từ nhận thức đó. Không nên nói với những người đó rằng họ đã sai (bằng nhiều nghiên cứu khoa học) và cũng đừn trừng phạt họ vì những điều họ tin sẽ làm thay đổi việc họ cảm thấy thế nào. Mặt khác, hãy tìm hiểu thật kỹ, suy xét cẩn thận và cố gắng truy nguyên lý do,

làm như vậy đôi khi lại mang tới sự thay đổi hiệu quả. Khi làm việc với họ, bạn có thể tìm ra được sự đột phá rất hợp logic, một nhận thức sai lệch về các sự việc, hoặc một sự hợp tác ép buộc trong thời gian trước đây, và khi đưa ra công khai, tất cả đều được xem xét và điều chỉnh cho phù hợp bởi chính những người đó. Nếu cần thiết, bạn cần xét đến các lợi ích về tâm lý đằng sau lập trường của những người đó để giúp họ tìm ra một phương cách mang đến nhiều lợi ích hơn và hiệu quả hơn.

CÂU 5: " Tôi có nên đàm phán với cả những kẻ khủng bố, hay một người nào đó giống như Hitler không? Khi nào là hợp lý để không đàm phán?"

Cho dù đối phương có khó chịu thế nào đi nữa, trừ phi bạn đã tìm ra BATNA cho mình, nếu không vấn đề bạn phải đối diện không phải là đàm phán hay không mà là đàm phán *như thế nào*.

Đàm phán với kẻ khủng bố? Đúng. Với chiều hướng bạn đang cố gây ảnh hưởng đối với những quyết định của họ – và họ cũng đang cố gắng gây ảnh hưởng đối với các quyết định của bạn – thật ra bạn đang đàm phán với chúng ngay cả khi bạn chẳng hề nói chuyện với chúng. Câu hỏi đặt ra là nên đàm phán từ xa bằng hành động và lời nói (ví dụ "Chúng ta không bao giờ thương thuyết với những kẻ khủng bố!") hay đàm phán theo cách trực tiếp hơn. Nói chung, giao tiếp càng rõ ràng, cơ hội gây ảnh hưởng càng lớn hơn. Nếu có thể tìm ra lời giải đáp cho các câu hỏi về sự an toàn cá nhân, việc đi đến đối thoại với những kẻ khủng bố là cần thiết cho dù họ có đang nắm giữ con tin hoặc đang đe dọa một hành động gây bạo động nào đó hay là không. Nếu bạn am hiểu sự việc, khả năng bạn gây ảnh hưởng đối với họ sẽ lớn hơn so với việc họ gây ảnh hưởng cho bạn (tranh luận kiểu như thế vẫn được áp dụng khi thương thuyết với "những kẻ khủng bố", những người đang cố sử dụng những chiêu lừa dơ bẩn.)

Đàm phán không có nghĩa là nhượng bộ. Chi phí để trả tiền chuộc hoặc thư tống tiền còn tốn kém hơn. Việc treo thưởng cho ai tìm ra kẻ bắt cóc tống tiền chỉ khuyến khích thêm nhiều kẻ bắt cóc tống tiền mà thôi. Thông qua giao tiếp liên lạc, việc thuyết phục kẻ khủng bố (và có thể là những kẻ khủng bố trong tương lai) rằng họ sẽ chẳng được một đồng tiền chuộc nào hết có thể khả dĩ hơn. Điều này cũng khả thi khi những kẻ khủng bố hiểu được rằng họ cũng có những quyền lợi xác thực theo quy định của pháp luật, đồng thời cả hai thỏa thuận được một sự sắp xếp mà trong đó, không bên nào bị buộc phải đầu hàng.

Với sự giúp đỡ của trung gian hòa giải là Algeria, Mỹ và Iran đã có thể cùng ngồi vào bàn đàm phán về việc thả các viên chức ngoại giao của Mỹ vào tháng 1 năm 1981 từng bị bắt giữ hơn một năm tại Đại sứ quán Mỹ ở thủ đô Teheran. Nền tảng của việc dàn xếp này là *mỗi bên đều không nhận hơn những gì mà họ được quyền*: các con tin được phóng thích; Iran trả được nợ. Khi số tiền đã được thỏa thuận, số dư quỹ do Mỹ nắm giữ sẽ được hoàn trả lại cho Iran; Mỹ thừa nhận sự tồn tại của chính phủ Iran và sẽ không can thiệp vào công việc thuộc nội bộ Iran, v.v... Sự việc sẽ gặp khó khăn nếu việc dàn xếp được thực hiện mà không có đàm phán. Và cho dù hiển nhiên có sự bất hợp pháp trong việc bắt giữ viên chức đại sứ quán Mỹ, cả hai bên đều có lợi từ các cuộc đàm phán cuối cùng đã diễn ra vào mùa thu năm 1980.

Đôi khi các quan chức chính quyền từ chối đối thoại với những kẻ khủng bố chính trị do họ cho rằng việc đối thoại sẽ đồng nghĩa với thừa nhận sự yếu thế, đồng thời tiếp tay cho hành động bất hợp pháp của những kẻ khủng bố. Điều này là đúng với trường hợp người đứng đầu chính phủ hoặc quan chức cao cấp gặp gỡ những kẻ khủng bố, như vậy có vẻ đề cao tầm quan trọng của những kẻ khủng bố ở chừng mực rằng chúng gây ra nhiều ảnh hưởng hơn các lợi ích chúng có thể thu về. Tuy nhiên, việc liên lạc ở mức độ chuyên nghiệp lại hoàn toàn khác. Các nhà đàm phán trong lực lượng cảnh sát đô thị đã nhận ra rằng kết quả của việc

đối thoại cá nhân trực tiếp với bọn tội phạm đang bắt giữ con tin thường là con tin được phóng thích và bọn tội phạm đều bị bắt giữ.

Trong vụ không tặc xảy ra vào năm 1988 trên chuyến bay 422 của Hãng hàng không Kuwait, có nhiều nhà đàm phán đã thương lượng với bọn không tặc, nhưng chỉ làm tiến triển các vấn đề nhỏ. Chính phủ Kuwait tuyên bố dứt khoát ngay từ lúc bắt đầu sự việc rằng họ sẽ không phóng thích Shiites, kẻ bị cáo buộc có các hành động khủng bố và bị cầm tù ở Kuwait, và chính phủ Kuwait không bao giờ rút lại nguyên tắc chính đó. Tuy nhiên, chính quyền địa phương ở Cyprus và Algeria đã không ngừng đàm phán về các vấn đề như cho phép máy bay đáp xuống mặt đất, yêu cầu được tiếp thêm nhiên liệu, sử dụng các phương tiện thông tin để lấy tin tức, và tiếp tế thực phẩm. Mỗi lần đàm phán, các quan chức trong chính quyền đã thỏa thuận thành công và số con tin được phóng thích tăng nhiều hơn. Cùng lúc, họ kêu gọi cộng đồng đạo Hồi với tư tưởng khoan dung của giáo lý đạo Hồi và những điều răn của giáo chủ Muhammed hãy phản đối việc bắt giữ con tin. Cuối cùng, tất cả con tin đều được phóng thích. Bọn không tặc được phép rời khỏi Algeria, nhưng hiển nhiên, sự thất bại do kéo dài thời gian quá nhiều và bối rối trong việc đạt được những mục tiêu đã từng tuyên bố của bọn khủng bố đã góp phần làm giảm các hành động khủng bố bằng không tặc.

Đàm phán với một người giống như Hitler ư? Hoàn toàn phụ thuộc vào sự lựa chọn của bạn. Một số lợi ích của bạn có thể rất đáng để bạn đấu tranh và thậm chí chết vì nó. Nhiều người trong chúng ta cho rằng loại trừ thế giới phát xít, đương đầu với nạn gây hấn khủng bố, chấm dứt tội ác diệt chủng, tất cả đều là lợi ích. Nếu những lợi ích này bị đe dọa và không thể đạt được do quá tốn kém, bạn hãy sẵn sàng đấu tranh nếu điều đó có ích và đáng để làm, thậm chí đôi khi – theo quan điểm của một số người – nó chẳng giúp ích gì mấy .

Mặt khác, chiến tranh là loại hình kinh doanh bẩn thỉu nhưng cũng thường rất lãng mạn. Nếu bạn có thể đưa ra một giải pháp hiệu quả đối

với các lợi ích của bản thân mà không cần sử dụng tới bạo lực, bạn cần xem xét thật nghiêm túc chọn lựa đó. Rất ít các cuộc chiến tranh bắt nguồn từ một phía như sự giải phóng Kuwait do Liên Hiệp Quốc chủ trương. Dù thế, việc rút lui theo kết quả đàm phán của lực lượng quân Iraq đã giúp các bên tránh được một cuộc bắn phá vì dầu hỏa ở Kuwait, tránh được sự phá hủy môi trường đối với Vịnh Ba Tư, và cả những đau khổ to lớn mà nhân loại phải gánh chịu do chiến tranh gây ra.

Quan trọng hơn cả, chẳng có một ai đảm bảo rằng kết quả mà chiến tranh mang lại sẽ tốt hơn các hình thức giải quyết khác. Joseph Stalin, Thủ tướng của Xô viết Nga đã từng bị thế giới phản đối bằng nhiều cách như Hitler đã từng bị phản đối. Ông ta đã tiến hành hàng loạt hành động gây hấn khủng bố, dấn sâu vào tội ác diệt chủng, và khuyến khích ý thức hệ nhà nước trung ương tập quyền, mà khi thực hiện trong thực tế có rất nhiều điểm giống với Chủ nghĩa Phát xít. Nhưng trong thời đại của bom Hydro, việc chiến thắng Cộng hòa Xô viết như các nước đồng minh đã chiến thắng Đức không còn là chọn lựa khả dĩ. Những nguyên tắc đang vào hồi cáo chung cũng không thể biện minh cho việc hủy diệt lẫn nhau. Các nước phương Tây, thay vào đó, đã chờ, kiên nhẫn và giữ vững lập trường trong việc chống đối về mặt tinh thần với Chủ nghĩa Cộng sản Xô viết, cho đến khi Chủ nghĩa Cộng sản Xô viết bắt đầu tự sụp đổ và dẫn đến sự thống nhất của các nước thuộc liên bang Nga.

Ngay cả với những người giống như Hitler hoặc Stalin, chúng ta vẫn nên đàm phán nếu cuộc đàm phán hứa hẹn một kết quả mà mọi sự việc đều được xem xét và lợi ích cho mọi người trong chúng ta đều được đảm bảo hơn BATNA của chúng ta. Khi chiến tranh bùng nổ, trong nhiều trường hợp, đó lại là một bước tiến trong quá trình đàm phán. Mục đích của bạo lực là nhằm thay đổi BATNA của đối phương, hoặc chỉ để thay đổi nhận thức của họ, để rồi họ từ từ sẽ đồng ý với các điều khoản phục vụ cho mục tiêu của chúng ta để đổi lấy hòa bình. Trong những tình huống như thế, việc suy xét về phạm vi đàm phán sẽ vô cùng quan trọng, sao

cho chúng ta không lơ là với các thủ đoạn và có thể truyền đạt đề nghị của bên mình theo những phương cách giúp chúng ta có quyền hi vọng rằng sẽ thuyết phục được đối phương.

Đàm phán ở nơi mọi người rất sùng đạo? Hoàn toàn có thể. Mặc dù nhận thức về tôn giáo của con người không dễ thay đổi qua đàm phán, nhưng các hành động thực tiễn của họ, cho dù được căn cứ theo những nhận thức đó, vẫn dễ dàng bị tác động. Vụ không tặc của Hàng không Kuwait là một điển hình. Cần lưu ý rằng đàm phán không đòi hỏi phải thoả hiệp với các nguyên tắc của chính bạn. Thông thường, thành công gặt hái là nhờ tìm ra được một giải pháp thống nhất hoàn toàn phù hợp với các nguyên tắc của mỗi bên sau những lần thảo luận.

Nhiều tình huống chỉ có vẻ là xung đột “về tôn giáo” ở bề ngoài. Cuộc xung đột ở Bắc Ailen giữa các tín đồ theo đạo Tin lành và đạo Thiên chúa giáo, cũng giống như cuộc xung đột ở Lebanon giữa tín đồ theo đạo Cơ đốc và tín đồ Hồi giáo, đều không do ảnh hưởng của tôn giáo.Trong từng trường hợp đó, tôn giáo giống như một lằn ranh phân chia nhóm người này ra khỏi nhóm người khác. Sự tách biệt này càng được thể hiênện rõ ràng hơn khi nó được sử dụng để phân chia nơi mọi người đang sống, đang làm việc, bạn bè của họ gồm những ai, họ theo phe nào. Việc đàm phán giữa các nhóm như thế chính là điều mơ ước của nhiều người, vì sẽ có nhiều cơ hội hơn để đạt tới những thỏa hiệp vừa thực tế lại vừa có lợi cho cả hai phía.

Khi nào là hợp lý để không đàm phán? Dù đàm phán là cần thiết và dù là bạn đã cố gắng bao nhiêu đi nữa, tất cả còn tùy thuộc vào việc bạn cho rằng BATNA của bản thân là tốt đẹp đến thế nào và bạn phán đoán được xác suất thành công của cuộc đàm phán đó là bao nhiêu. Nếu lựa chọn thay thế của bạn (BATNA) hoàn chỉnh mà việc đàm phán có vẻ không mấy hứa hẹn, thì bạn chẳng cần phải mất thời gian cho việc đàm phán. Mặt khác, nếu BATNA của bạn không hay lắm mà việc đàm phán

cũng chẳng mấy hứa hẹn, bạn nên thử cố gắng tìm một lựa chọn thay thế khác khả dĩ hơn.

Khi tiến hành việc phân tích, bạn cần suy xét cẩn thận BATNA của bạn và của đối phương. Bạn đừng phạm sai lầm như một ngân hàng từng phạm phải khi đàm phán với một công ty đang ở bờ vực phá sản. Về mặt pháp luật, ngân hàng được quyền thâu nhận toàn bộ quyền sở hữu công ty, tuy vậy, người trọng tài phán xét trong trường hợp này đã nói rằng ông ta muốn cả hai phía cùng nhau dàn xếp. Ngân hàng đề nghị mua lại 51% cổ phiếu và giảm lãi suất tiền vay, nhưng ban giám đốc công ty lại cản trở việc này. Nản chí, ngân hàng đã mất hàng tháng trời để cố làm cho công ty hiểu ra lợi ích sẽ gặt hái được khi tham gia đàm phán. Và điều dễ hiểu là công ty từ chối – họ hiểu rằng lựa chọn thay thế tốt nhất chính là chờ xăng dầu tăng giá. Đến lúc đó, ban giám đốc có thể trả hết tiền vay và mặc nhiên, họ vẫn sở hữu 100% công ty. Phía ngân hàng đã thiếu suy xét đối với BATNA đặt ra cho họ cũng như phía công ty. Ngân hàng đáng lẽ nên đàm phán với trọng tài, giải thích sự bất hợp lý và khiếu nại yêu cầu được xem xét lại. Nhưng ngân hàng lại cho rằng đàm phán với công ty là lựa chọn duy nhất.

Các chính phủ thường mắc sai lầm khi cho rằng giải pháp mà họ đưa ra là ưu việt nhất, lấy ví dụ, họ ám chỉ rằng nếu các biện pháp "chính trị " và "kinh tế" đều thất bại trong một hoàn cảnh cụ thể, thì tiếp theo sẽ luôn là "giải pháp quân sự". Không phải lúc nào giải pháp quân sự cũng có thể thực hiện được (cứ xét đến tình huống con tin bị bắt giữ, chẳng có bất kỳ giải pháp quân sự nào trong thực tế có thể hứa hẹn việc các con tin được cứu thoát an toàn. Các cuộc tập kích bất ngờ giống như quân đội Israel đã từng làm tại phi trường Uganda ở Entebbe – một phi trường được thiết kế và xây dựng bởi các kỹ sư người Israel – là trường hợp ngoại lệ và tỷ lệ thành công là rất nhỏ, vì quân khủng bố thường áp dụng các chiến thuật hoàn toàn mới). Dù muốn hay không, chúng ta luôn có một giải pháp tự cứu tùy thuộc vào tình hình: liệu có thể đạt được mục tiêu

hoàn toàn nhờ nỗ lực của bản thân, hoặc phía đối phương sẽ phải đưa ra quyết định? Nếu là trường hợp sau thì quyết định của bên nào sẽ gây ảnh hưởng đối với chúng ta, chúng ta muốn có được quyết định gì và bằng cách nào, và trên hết, liệu sức mạnh quân sự đủ sức gây ảnh hưởng đến quyết định đó hay không ?

Không nên vôiội giả sử rằng BATNA của bạn là tốt hơn cả việc đàm phán cũng như đừng cho rằng lựa chọn của bạn chẳng tới đâu. Hãy suy xét thấu đáo. Sau đó hãy đi tới quyết định liệu đàm phán thực sự có ích hay không.

CÂU 6: "Điều chỉnh phương thức đàm phán như thế nào để nhằm hóa giải các khác biệt về cá tính, giới tính, văn hóa, v.v...?"

Ở chừng mực nào đó, con người ở mọi nơi đều có nhiều điểm tương đồng với nhau. Chúng ta đều muốn được yêu thương, chúng ta quan tâm đến sự tôn trọng của người khác và của bản thân, và chúng ta không thích cảm giác bị người khác lợi dụng. Nhưng mặt khác, kể cả những người có cùng điểm xuất phát, họ vẫn hoàn toàn khác biệt. Một số người trong chúng ta có tính thoải mái, người khác lại hay e thẹn; một số ăn nói thẳng thắn và suy luận, số khác lại chú ý đến hình thể và dễ xúc động hơn; có những người lỗ mãng, thẳng thừng, có những người lại thiên về cách nói ý tứ và lịch thiệp; một số thích sự va chạm, những người khác lại tránh né sự việc bằng mọi cách. Là những nhà đàm phán, mỗi người khác nhau đều có những mối quan tâm và phong cách giao tiếp hoàn toàn khác nhau. Họ có thể bị thuyết phục bởi các sự việc khác nhau, và họ cũng có thể có nhiều cách đưa ra quyết định khác nhau. Làm sao để điều tiết các điểm giống và khác khi đàm phán với nhiều người khác nhau? Sau đây là một số hướng dẫn:

Chậm rãi, từng bước một. Trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, tìm hiểu các giá trị, nhận thức, mối quan tâm, các quy tắc liên quan đến hành vi, và tâm trạng của những người mà chúng ta đang đàm phán là điều rất cần thiết. Hãy thích nghi với hoàn cảnh. Nếu bạn đàm phán với một ai đó, chính họ là người mà bạn cần cố gắng gây ảnh hưởng. Cách suy nghĩ của bạn và đối phương càng có nhiều tương đồng, xác suất thoả thuận thành công càng lớn. Một số khác biệt thông thường có thể tạo ra sự khác biệt trong đàm phán bao gồm:

- Tốc độ: nhanh hay chậm?
- Thủ tục : nhiều hay ít?
- Mức độ tiếp cận trong lúc nói chuyện: thân mật hay giữ khoảng cách?
- Thỏa thuận miệng và bằng văn bản: cái nào mang tính chất ràng buộc và bao hàm hơn?
- Mức độ thẳng thắn trong giao tiếp: nói thẳng hay ý tứ?
- Thời gian: ngắn hạn hay dài hạn?
- Phạm vi mối quan hệ: chỉ là quan hệ làm ăn hay bao gồm tất cả các quan hệ?
- Địa điểm giao dịch mong muốn: riêng tư hay công cộng?
- Người tham gia đàm phán: ngang bằng về vai vế hay là người có khả năng nhất được bổ nhiệm?
- Tính vững chắc của cam kết: văn bản chắc chắn hay hàm ý linh hoạt?

Áp dụng thích hợp một đề nghị mang tính chất chung chung vào một tình huống cụ thể. Những lời khuyên trong quyển sách ngày chỉ mang tính chung chung. Cách vận dụng của mỗi người cũng sẽ khác nhau trong từng tình huống cụ thể. Tuy vậy, vẫn có những nguyên tắc căn

bản chung cho mọi tình huống. Mặt khác, khi lý lẽ đưa ra thiếu thuyết phục, lời đề nghị của chúng tôi là bạn hãy vận dụng các kỹ năng và kinh nghiệm của mình vào từng trường hợp đàm phán. Việc thực hiện các nguyên tắc chung nhằm thu được kết quả tốt nhất còn tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể. Phương pháp để thích ứng với từng hoàn cảnh chính là bạn hãy cân nhắc xem mình đang ở đâu, đối tượng tham gia đàm phán là ai, các thông lệ cư xử trong ngành nghề này, các kinh nghiệm đã có đối với đối tượng đàm phán này, v..v.

Chú ý đến những sự khác biệt về đức tin và thói quen, nhưng tránh đưa ra những đặc điểm rập khuôn về các cá nhân. Các nhóm và địa điểm khác nhau sẽ có những thói quen và đức tin khác nhau. Hãy hiểu biết và tôn trọng họ, nhưng hãy luôn cân nhắc khi đưa ra bất kỳ giả định nào về từng cá nhân.

Thái độ, sở thích và những đặc điểm khác của một cá nhân thường khác hoàn toàn với những thành viên trong nhóm. Ví dụ, người Nhật "bình thường" nói chung có khuynh hướng thích các phương pháp giao tiếp và đàm phán gián tiếp hơn, nhưng xét về phương diện tưnừng cá nhân, người Nhật vẫn có đủ toàn bộ các phong cách đàm phán. Có một bộ trưởng xuất chúng của Chính phủ Nhật nổi tiếng vì phong cách đàm phán xấc xược "kiểu Mỹ" nhưng cũng không hoàn toàn giống với bất kỳ kiểu điển hình nào của nhiều người Mỹ. Một số nghiên cứu cho rằng phụ nữ thường có khả năng thu thập thông tin theo cách cởi mở và ít máy móc hơn so với nam giới, họ nhạy cảm hơn đối với các mối quan hệ, và hoạt động theo một nguyên tắc đạo đức thiên nhiều về sự quan tâm và nghĩa vụ đối với người khác, đồng thời ít tuân theo quy luật và quyền lợi cá nhân. Tuy nhiên, những số liệu giống nhau này lại cho thấy rằng có nhiều cá nhân của từng giới tính lại có cách làm khác.

Đưa ra một giả định về một người nào đó dựa trên đặc điểm của toàn nhóm là hoàn toàn sai và nhiều rủi ro trong thực tế. Cá tính của đối tượng bị bỏ qua. Chúng ta không nên giả định rằng đức tin và thói quen

của chúng ta được quyết định bởi cả nhóm; đây được xem là sự thiếu tôn trọng khi đưa ra nhận định về người khác. Mỗi người trong chúng ta đều chịu ảnh hưởng bởi vô số các khía cạnh trong môi trường chúng ta đang sống và được dạy dỗ, bởi tính đồng nhất về văn hóa và nhóm, nhưng chúng ta không có cách nào đoán trước với từng cá nhân.

Hãy đặt câu hỏi với các giả định của bạn và lắng nghe một cách tích cực. Khi đưa ra một giả định bất kỳ về người khác – dù theo giả định của bạn, họ cũng giống như bạn hoặc khác với bạn hoàn toàn – hãy cứ đặt câu hỏi. Khi biết rằng họ hoàn toàn chẳng giống những gì bạn trông chờ, hãy vẫn cứ thoải mái. Sự bất đồng lớn giữa các nền văn hóa sẽ cho bạn những hiểu biết ban đầu về những khác biệt mà bạn nên xem xét, nhưng hãy nhớ rằng tất cả chúng ta đều có những sở thích và phẩm chất đặc trưng không trùng khớp với bất kỳ khuôn mẫu chuẩn mực nào.

CÂU HỎI MANG TÍNH THỰC TIỄN

CÂU 7: "Chúng tôi nên gặp nhau ở đâu?", "Ai sẽ là người đưa ra đề nghị đầu tiên?" và "Tôi sẽ bắt đầu như thế nào?"

Trước khi trả lời những câu hỏi đại loại như uống thuốc gì và cần kiêng thức ăn gì, một bác sĩ sẽ phải xem xét các triệu chứng và phân tích các nguyên nhân có khả năng. Chỉ như thế thì bác sĩ đó mới có thể phát triển một phác đồ điều trị tổng thể để cải thiện tình trạng sức khoẻ bệnh nhân. Các chuyên viên khi tham gia đàm phán cũng vậy. Không có thuốc nào trị được bách bệnh. Lời khuyên tốt về chiến thuật đòi hỏi phải có sự hiểu biết ngọn ngành về các tình huống cụ thể.

Điều này được minh họa qua ba ví dụ cụ thể dưới đây:

Chúng tôi nên gặp nhau ở đâu? Điều gì khiến chúng ta lo lắng? Nếu cả hai bên đều quá bận rộn và thường xuyên bị gián đoạn, điều cần thiết phải xem xét chính là sự riêng tư. Nếu đối phương hay có cảm giác không an toàn và cần sự hỗ trợ của nhân viên, có thể anh ta sẽ thấy thoải mái hơn khi cuộc họp diễn ra tại văn phòng của mình. Bạn cũng có thể có các cuộc họp tại văn phòng của bên đối phương nếu bạn muốn cảm thấy

tự nhiên khi đi ra ngoài. Trong suốt cuộc đàm phán, bạn có cần đến sự tư vấn của chuyên vên kỹ thuật, các loại biểu đồ, hồ sơ hay không? Nếu bạn cần sử dụng lưu đồ, bảng trắng hoặc máy chiếu, có thể cuộc họp của bạn cần tổ chức trong phòng hội nghị có trang bị các thiết bị vừa nêu.

Ai sẽ là người đưa ra đề nghị đầu tiên? Sẽ là sai lầm khi cho rằng đưa ra đề nghị là cách hiệu quả nhất để tạo dựng hình tượng trên bàn đàm phán. Thông thường bạn sẽ phải tìm hiểu sở thích, khả năng, và các chuẩn mực trước khi đưa ra lời đề nghị. Đưa ra quá sớm lời đề nghị sẽ khiến bên đối phương cảm thấy bị ép buộc. Khi cả hai bên đều cảm thấy vướng mắc, một lời đề nghị dung hòa giữa lợi ích và các chuẩn yêu cầu có thể được đón nhận như một bước tiến mang tính xây dựng.

Dù có đưa ra lời đề nghị hay không, bạn có thể vẫn muốn "giữ" cuộc thảo luận theo cách thức hoặc tiêu chuẩn có lợi cho bạn. Mặt khác, nếu bạn thiếu sự chuẩn bị hoặc chẳng có ý tưởng gì để xem là hợp lý, có thể bạn sẽ buộc phải đưa ra ý kiến hoặc lời đề nghị với hy vọng bên đối phương sẽ tiến tới trước hoặc đưa ra một điều gì đó lợi cho cả hai. Tuy vậy, bạn vẫn cần phải cẩn trọng. Sẽ rất rủi ro khi đánh giá giá trị của một mục trong bản đề nghị hoặc bảng giá ngay từ đề nghị đầu tiên của đối phương. Nếu bạn biết quá ít về giá trị của một khoản nào đó, bạn cần tìm hiểu nhiều hơn trước khi bắt đầu cuộc đàm phán.

Trong việc đàm phán về giá cả, hai bên chuẩn bị càng kỹ thì sự khác biệt về việc ai sẽ đưa ra đề nghị trước càng ít đi. Thay vì tìm hiểu nguyên tắc ai sẽ là người đưa ra lời đề nghị đầu tiên, tốt hơn là bạn hãy học cách chuẩn bị tốt và có các đánh giá về giá trị khách quan từ bên ngoài.

Tôi sẽ bắt đầu như thế nào? Nhiều người có khuynh hướng đánh giá thành công bằng tiến trình đàm phán của đối phương. Ngay cả nếu lần chào giá đầu tiên đơn thuần chỉ là sự khẳng định mang tính chủ quan về "giá in trên bao bì" hoặc "giá bán lẻ", người mua thông thường sẽ cảm thấy vui vẻ vì mua được một cái gì đó với giá thấp hơn đôi chút. Họ hoàn

toàn chưa kiểm tra giá thị trường. Họ hoàn toàn không biết sự lựa chọn thay thế tốt nhất nên được định giá thế nào, vì vậy, họ thấy thỏa mãn khi trả tiền ít hơn so với mức “giá thăm dò” đầu tiên.

Trong những tình huống này, nếu bạn là người bán, thông thường bạn sẽ bắt đầu với giá cao nhất mà bạn có thể thuyết phục là hợp lý một cách không hề bối rối. Một cách khác nữa là bạn cũng bắt đầu bằng giá cao nhất và cố gắng thuyết phục bên thứ ba đóng vai trò trung gian rằng giá bán đưa ra là hợp lý. Trước khi đưa ra giá bán, việc đầu tiên là bạn giải thích lý do rồi hãy đưa ra giá bán (nếu người mua nghe mức giá mà họ không hài lòng, họ sẽ không nghe bạn giải thích lý do).

Với giá bán mở đầu như vậy, bạn không cần phải giữ chắc giá. Thật ra, bạn càng nhất định giữ nguyên giá khởi điểm, việc tổn hại đến uy tín của bạn càng lớn hơn khi bạn thay đổi mức giá đó. Sẽ an toàn hơn và ít nhất cũng tạo được hiệu quả nếu bạn nói một điều gì đó đại loại như: “Thế thì, để xem người khác trả bao nhiêu cho công việc tương tự. Ở New York, lấy ví dụ, họ trả 18 đô la / giờ. Anh thấy thế nào?”. Lúc này, bạn đưa ra tiêu chuẩn và giá cả nhưng hoàn toàn chưa cam kết gì cả.

Chiến lược tùy thuộc vào sự chuẩn bị. Có hai định nghĩa khái quát về chiến lược cần được lưu ý. Trước tiên, chiến lược trong hầu hết các trường hợp đều mang chức năng chuẩn bị. Nếu bạn chuẩn bị kỹ, chiến lược tự nó sẽ gợi lên các ý tưởng. Nếu bạn trình bày chiến lược một cách xác đáng dựa theo các chuẩn liên quan đến cuộc đàm phán mà bạn tham gia, bạn sẽ thấy một cách rõ ràng phần nào sẽ đem ra thảo luận và phần nào đối phương có thể sẽ nêu lên. Nếu bạn đã xem xét kỹ các quyền lợi của mình, bạn sẽ hiểu rõ vấn đề nào nên được nêu lên từ ban đầu, và phần nào nên được cân nhắc sau hoặc không nêu gì cả. Và nếu bạn đã lập công thức BATNA của mình từ trước, bạn sẽ biết lúc nào sẽ là thời điểm thích hợp để tiến tới.

Thứ hai, một chiến lược được xem là khôn ngoan chẳng thể thành hình mà không có sự chuẩn bị. Nếu bạn lập một chiến lược theo từng

bước một chắc chắn để đánh úp đối phương thì sẽ gặp khó khăn khi đối phương bước vào cuộc đàm phán bằng thái độ vững vàng. Chiến lược của bạn có thể còn tùy thuộc vào các vấn đề liên quan đến các mối quan hệ được đưa ra thảo luận lúc bắt đầu, tuy vậy, họ có thể lại muốn bàn về các BATNA. Do bạn chẳng bao giờ có thể biết chắc về chiến lược của phía đối phương, nên tốt hơn là hãy tìm hiểu rõ địa thế chứ đừng vội lập một kế hoạch vạch ra hướng đi xuyên qua một khu rừng.

CÂU 8: "Cụ thể thì làm cách nào để chuyển từ việc đưa ra các lựa chọn sang việc thiết lập các cam kết?"

Chúng tôi đã đưa ra khá nhiều lời khuyên về cách phát triển các khả năng khôn ngoan, làm thỏa mãn cả hai phía khi tham gia đàm phán, cũng như cách tránh hoặc vượt qua các vấn đề liên quan đến con người. Câu hỏi tồn tại là làm thế nào để bạn khép lại các vấn đề? Theo chúng tôi, chẳng có qui trình nào là tốt nhất, tuy vậy vẫn có một số nguyên tắc chung cần được lưu ý:

Nghĩ đến phần kết ngay từ khi bắt đầu. Trước khi bắt đầu tham gia đàm phán, hoàn toàn có lý khi hình dung một thỏa thuận thành công phải như thế nào. Điều này giúp bạn nắm được những vấn đề nào cần đưa ra xem xét khi đàm phán và cần phải giải quyết chúng như thế nào. Hãy dự đoán các bước thực hiện thỏa thuận. Những vấn đề nào cần được giải quyết? Kế tiếp dùng phép quy ngược. Bạn hãy tự hỏi bản thân rằng bằng cách nào đối phương thành công khi lý giải và chứng minh sự hợp lý của thỏa thuận với các thành viên ("Chúng ta sẽ nằm trong 10% đứng đầu tất cả công nhân trong ngành điện tử ở Ontario", "Chúng ta đang trả ít hơn giá trị do hai trong số ba người đánh giá đưa ra"). Hãy nghĩ đến các bước cần làm để thực hiện được như vậy. Sau đó, hãy hỏi bản thân rằng các loại thoả thuận nào sẽ cho phép cả hai phía có thể nói ra những câu

đại loại như vậy. Cuối cùng, hãy suy nghĩ đến các bước cần thực hiện để thuyết phục đối phương – và cả bạn – cùng chấp thuận thỏa thuận được đề nghị hơn là tiếp tục đàm phán thêm.

Cần luôn ghi nhớ những câu hỏi này trong suốt quá trình đàm phán, điều chỉnh và dự đoán với các thông tin có sẵn. Tập trung vào mục tiêu do bạn đề ra sẽ giúp việc đàm phán của bạn đạt kết quả mong muốn.

Lưu ý đến việc phác thảo một thỏa thuận cơ sở. Trong các cuộc đàm phán nhằm đưa ra một thỏa thuận bằn văn bản, việc phác thảo phần đại cương của thỏa thuận đã trở thành một phần rất cần thiết trong toàn bộ quá trình chuẩn bị. "Thoả thuận cơ sở" chính là văn kiện được viết theo mẫu của thỏa thuận, nhưng chừa trống ở từng điều khoản mà sẽ được giải quyết bằng đàm phán. Mẫu chuẩn của thỏa thuận mua bán mà bất kỳ người môi giới địa ốc nào cũng biết là một ví dụ của một thỏa thuận cơ sở được soạn thảo chi tiết. Ở các trường hợp khác hầu như chẳng có gì hơn một danh sách các đầu đề có thể chấp nhận được. Tuy nhiên, một bản thỏa thuận cơ sở được soạn thảo chi tiết sẽ giúp bạn đảm bảo các vấn đề quan trọng không bị bỏ sót trong suốt quá trình đàm phán. Một thỏa thuận như vậy đóng vai trò là điểm bắt đầu và là chương trình làm việc cho buổi đàm phán, đồng thời giúp bạn sử dụng quỹ thời gian một cách hiệu quả.

Dù bạn có bắt đầu buổi đàm phán của mình bằng một thoả thuận cơ sở hay không thì vẫn hoàn toàn có lý khi phác thảo các điều khoản có thể có của một thỏa thuận khi bạn bước vào đàm phán. Việc phác thảo giúp cho các buổi thảo luận tập trung, mở ra các vấn đề quan trọng, không để bỏ sót chúng; đồng thời giúp các bên tham gia hiểu về tiến trình của buổi thảo luận. Việc phác thảo khi bước vào đàm phán đồng thời cũng cung cấp phần ghi chép được trong các buổi thảo luận, giảm bớt khả năng có thể gây hiểu lầm sau đó. Nếu bạn soạn phần cơ sở cho một thỏa thuận, phần phác thảo có thể chỉ đóng vai trò điền vào chỗ trống khi bạn thảo luận từng điều khoản một, hoặc trong trường hợp bạn chưa đạt đến sự

nhất trí, đó sẽ là phần phác thảo các điều khoản với các khả năng lựa chọn.

Tiến dần đến cam kết. Khi tiến trình đàm phán vẫn tiếp tục và bạn vẫn đang thảo luận các lựa chọn và chuẩn mực cho từng vấn đề, bạn cần tìm kiếm một đề nghị được mọi người nhất trí và đề nghị này cần phản ánh tất cả các chi tiết được nêu ra, cũng như đáp ứng lợi ích của từng bên liên quan đến vấn đề càng nhiều càng tốt. Nếu bạn vẫn chưa thể đạt tới sự nhất trí về một chọn lựa cụ thể, ít nhất bạn cần cố gắng thu hẹp phạm vi các chọn lựa đang được xem xét, sau đó hãy tiếp tục với vấn đề khác. Có thể một sự lựa chọn khả thi hơn hoặc khả năng đạt được sự thỏa hiệp sẽ xảy tới sau đó. ("Đồng ý. Có thể mức lương đề nghị là 28,000 đô la hoặc 30,000 đô la. Vậy ngày bắt đầu làm việc sẽ như thế nào?")

Để kích thích tư duy động não giải quyết vấn đề, điều cần thiết là nhất trí một cách dứt khoát tất cả cam kết chỉ mang tính chất thăm dò. Điều này giúp bạn hiểu được tiến trình xuyên suốt cuộc thảo luận, tuy vậy bạn cũng cần tránh bị ảnh hưởng do ức chế về tâm lý vì lo lắng rằng các chọn lựa đang trong quá trình thảo luận có thể được xem như các cam kết. Cam kết mang tính thăm dò là cần thiết, và không nên thay đổi nó một cách tùy tiện không lý do. Tuy nhiên, cần hiểu một cách rõ ràng rằng bạn hoàn toàn không nên cam kết một cách chắc chắn bất kỳ một vấn đề nào cho đến khi bạn thấu hiểu hoàn toàn cam kết cuối cùng. Ở phần đầu của bản thỏa thuận cơ sở, ví dụ, bạn có thể viết "Phác thảo mang tính thăm dò – Không phải là cam kết."

Quá trình tiến đến sự thỏa thuận ít khi nào mang tính tuyến tính. Hãy chuẩn bị xem xét toàn bộ các vấn đề một vài lần, xem xét tới lui các vấn đề cụ thể hoặc toàn bộ các vấn đề. Các vấn đề khó khăn có thể được xem xét nhiều lần hoặc được xếp qua một bên cho tới lúc cuối cùng, tất cả đều phụ thuộc tính khả thi theo chiều hướng gia tăng của tiến trình. Do vậy, cần tránh các đòi hỏi hoặc sa đà vào một vấn đề nào đó. Thay vì đưa ra các lựa chọn, bạn hãy yêu cầu nhận xét ("Bạn nghĩ gì về một thỏa thuận

dựa theo phác thảo này? Tôi không chắc tôi có thể thuyết phục được người của tôi, nhưng trái bóng có thể đang ở trong sân. Có thể áp dụng nó cho trường hợp của bạn được không? Nếu không, điều gì sẽ xảy ra?)

Luôn kiên trì theo đuổi lợi ích của bạn, nhưng đừng cứng nhắc với một giải pháp bất kỳ nào. Một cách để đàm phán một cách kiên định mà không phụ thuộc vào lập trường là tách các lợi ích của bạn khỏi cách thức đạt được lợi ích đó. Đứng trước thách thức của một đề nghị, bạn không cần bám theo đề nghị này mà hãy phân tích một lần nữa các lợi ích cơ bản. Hãy tự hỏi liệu đối phương có cách nào khả dĩ hơn để đáp ứng các lợi ích đó cũng như lợi ích của chính họ. Nếu các lợi ích của đối phương trở thành mâu thuẫn không thể giải quyết, hãy yêu cầu được giải thích lý do tại sao lợi ích của bên này phải được ưu tiên hơn lợi ích của bên kia.

Trừ phi bên kia đưa một tình huống thuyết phục vì sao cách suy nghĩ của bạn là không hoàn chỉnh và cần phải thay đổi, nếu không bạn hãy cứ đi theo sự phân tích của chính mình. Và nếu lý do đưa ra đủ để thuyết phục bạn, lúc đó bạn hãy sửa đổi cách suy nghĩ của mình, đưa ra lập luận có căn cứ chính là bước đầu tiên cần làm (Đúng, đó thật sự là điểm đáng lưu tâm. Một cách để đánh giá yếu tố…). Nếu chuẩn bị tốt, bạn sẽ lường trước được những lý lẽ do bên đối phương đặt ra và suy nghĩ được thấu đáo ảnh hưởng của các lý lẽ đó đến kết quả.

Trên hết, mục tiêu chính đặt ra là tránh các cuộc tranh cãi vô bổ. Khi bất đồng vẫn tiếp tục tồn tại, hãy tìm kiếm thỏa thuận xếp hàng thứ hai – đó chính là những thỏa thuận mà bạn không tán thành. Cần luôn chắc rằng quyền lợi và lý do do các bên đưa ra đều rõ ràng. Hãy tìm kiếm các giả định khác nhau cũng như cách để kiểm tra chúng. Luôn luôn tìm cách để đối chiếu các quyền lợi gây xung đột đối với các chuẩn mực khách quan từ bên ngoài hoặc các chọn lựa mang tính sáng tạo. Đồng thời cũng cần đối chiếu các chuẩn mực gây ra sự xung đột với các tiêu chuẩn đánh

giá được cho là phù hợp hơn hoặc bằng các sự trao đổi mang tính sáng tạo. Hãy luôn kiên trì.

Đưa ra đề nghị. Ở một khía cạnh nào đó, việc làm rõ các lợi ích, tạo ra các chọn lựa và phân tích các tiêu chuẩn đều làm giảm bớt khả năng phản bác của đối phương. Khi một vấn đề hoặc một nhóm các vấn đề được tìm hiểu kỹ càng, bạn cần chuẩn bị để đưa ra đề nghị. Một đề nghị đưa ra vào thời điểm quá sớm sẽ làm việc kết nối song phương hai vấn đề chính yếu có thể bị hạn chế. (Tôi đồng ý kết thúc vào thời điểm 30/6, nếu số tiền trả góp không quá 50.000 đô la"). Sau này, bạn có thể kết hợp những đề nghị từng phần thành một đề nghị mang ý nghĩa bao hàm hơn.

Thông thường, một đề nghị không nên mang đến bất kỳ một sự ngạc nhiên nào. Nó nên là một kết quả tự nhiên được phát triển từ việc thảo luận từ trước đó. Một đề nghị không nên mang tính chất "hoặc nhận hoặc từ bỏ", nhưng cũng không nên ở vị trí khởi đầu. Nó nên là một đề nghị mà theo bạn là có ý nghĩa với cả hai bên, là kết quả của một quá trình trước đó. Nhiều cuộc đàm phán đã đạt được kết quả khi một trong hai bên đưa ra một đề nghị hoàn chỉnh.

Bạn cũng cần suy nghĩ bằng cách nào và địa điểm nào là thích hợp để đưa ra đề nghị. Nếu các cuộc thảo luận diễn ra ở chốn công cộng hoặc trong một nhóm đông thành viên, bạn có thể tìm dịp nào đó kín đáo hơn để thăm dò các cam kết cuối cùng. Phần lớn các thỏa thuận đều được quyết định ở các cuộc họp song phương gồm các nhà đàm phán ở cấp cao nhất đại diện cho mỗi bên, mặc dù phần kết thúc chính thức có thể diễn ra tại một diễn đàn mang tính chất công khai hơn.

Nếu thỏa thuận đạt kết quả nhưng một số vấn đề vẫn còn trong vòng tranh luận, bàn cãi, bạn hãy đề nghị một tiến trình dung hòa nhằm mục đích tạo thuận lợi cho việc đi đến kết thúc thỏa thuận. Việc chia nhỏ sự khác biệt giữa các số liệu mang tính chủ quan sẽ đưa đến kết quả chủ quan. Tuy nhiên, nếu chia thành từng phần sự khác biệt giữa các số liệu

mà mỗi phần được hỗ trợ bởi các tiêu chuẩn hợp pháp, có sức thuyết phục và độc lập thì lại là một cách để đi đến kết quả hợp lý. Tại những điểm tồn tại sự khác biệt, một phương pháp khác nữa là một hoặc cả hai bên mời một bên thứ ba đứng ra đàm phán với từng bên và sau các lần hội đàm lặp đi lặp lại với các bên sẽ đưa ra những ý kiến gợi ý dàn xếp "cơ hội cuối cùng".

Hãy cởi mở ở giai đoạn kết thúc. Khi bạn thấy rằng cuối cùng thì bạn đã hoàn tất một thỏa thuận, hãy lưu ý tới việc đưa ra những ý kiến có giá trị đối với đối phương vẫn trên cơ sở lập luận căn bản trong đề nghị của bạn. Một cách rõ ràng, bạn cần tỏ rõ đây là động thái sau cùng, rằng bạn hoàn toàn không mong muốn một sự nhượng bộ nào hơn. Một đề nghị thật sự hoàn chỉnh đôi khi có thể phá vỡ những nghi ngại ở những phút cuối cùng và kết thúc cuộc thương thảo một cách tốt đẹp.

Bạn hoàn toàn mong muốn đối phương rời khỏi cuộc đàm phán với cảm giác thỏa mãn và được đối xử công bằng. Cảm giác đó sẽ tạo động lực cho họ thực thi thỏa thuận đã đạt được một cách đầy đủ cũng như sẵn sàng mở ra những cuộc đàm phán trong tương lai.

CÂU 9: "Làm sao để kiểm tra các ý tưởng này mà không phải quá mạo hiểm?"

Có thể bạn đã bị hoàn toàn thuyết phục rằng phương pháp này là khả thi nhưng lại lo lắng rằng bạn không thể thực hiện theo nó một cách hiệu quả để có được các kết quả tốt hơn so với khi áp dụng phương pháp hiện tại. Bạn có thể làm gì để kiểm tra các ý tưởng này mà không gặp quá nhiều rủi ro?

Bắt đầu từ những việc nhỏ. Hãy thử nghiệm trong các cuộc đàm phán, nơi mà tỷ lệ rủi ro là khá thấp, nơi bạn có một BATNA tốt, nơi các tiêu chuẩn khách quan có lợi luôn sẵn có và có vẻ xác đáng, và cũng là

nơi mà khả năng đồng ý của đối phương đối với phương pháp này hoàn toàn có thể xảy ra. Hãy bắt đầu với những ý tưởng dựa trên những chuyên môn hiện tại của bản thân, sau đó hãy thử sức với những ý tưởng mới. Khi bạn đã có kinh nghiệm và đủ tự tin, hãy tăng vốn đầu tư một cách chậm rãi bằng cách thử các công nghệ mới trong những hoàn cảnh vừa mang một ý nghĩa nào đó vừa mang tính thử thách. Bạn hoàn toàn không nhất thiết phải thử tất cả cùng một lúc.

Hãy đầu tư. Một số người chơi quần vợt trong suốt cuộc đời nhưng chưa bao giờ chơi khá hơn. Những người đó không sẵn sàng đổi mới cách nhìn nhận về những gì họ đang thực hiện hoặc xem xét tới việc thay đổi nó. Còn những người chơi giỏi thì nhận ra rằng họ thường xuyên chơi tốt hơn là do họ dám đầu tư công sức theo những phương thức mới. Trong một lúc nào đó, mọi việc trở nên tệ hại vì họ phải vật lộn với những công nghệ mới và không hề quen thuộc, nhưng rồi cuối cùng họ cũng vượt qua được để lấy lại sự bình ổn ban đầu. Công nghệ mới đem đến tiềm năng mang tính lâu dài hơn. Với đàm phán, bạn cũng cần làm như thế.

Đánh giá quá trình thực hiện công việc của bản thân. Hãy dành thời gian suy nghĩ về cách thức bạn đã tiến hành thương lượng sau mỗi cuộc đàm phán quan trọng. Điều gì bạn đã làm được? Điều gì chưa làm được? Điều gì bạn đã làm theo nhiều cách khác nhau? Hãy lưu ý tới việc ghi chép hoặc lập nhật ký ghi lại một cuộc đàm phán để bạn có thể đọc lại nhiều lần.

Chuẩn bị! Như chúng ta đã từng thảo luận, sức mạnh của đàm phán không hoàn toàn là thứ mà chúng ta có trong tay với một số lượng nhất định, có thể áp dụng ở bất cứ nơi đâu và cho bất kỳ mục đích nào. Trước tiên, cần phải chịu khó mới có thể làm cho những nguồn lực sẵn có của bản thân trở nên thuyết phục trong một hoàn cảnh cụ thể. Nói một cách khác, sức mạnh đòi hỏi sự chuẩn bị. Khi mọi sự được chuẩn bị chu đáo thì sẽ chẳng có rủi ro nào xảy tới. Chỉ đơn giản là bạn phải mất thời

gian mà thôi. Bạn càng chuẩn bị chu đáo, khả năng bạn sử dụng các ý tưởng và tìm thấy được giá trị của chúng càng lớn hơn.

Hãy lên kế hoạch để xây dựng và duy trì một mối quan hệ làm việc tốt đẹp với đối phương. Liệt kê tất cả những lợi ích của bản thân và của cả đối phương. Kế tiếp, hãy tạo ra một danh sách gồm những chọn lựa có thể làm thoả mãn càng nhiều càng tốt các lợi ích vừa được liệt kê. Hãy tìm ra những tiêu chuẩn khách quan đa dạng từ bên ngoài để có thể thuyết phục bên thứ ba về những gì cần nên làm. Hãy tự hỏi bản thân những lý lẽ nào bạn muốn đưa ra, và sau đó hãy xem xét liệu bạn có thể tìm ra cơ sở lập luận và thông tin cần thiết cho lý lẽ đó hay không. Bạn cũng nên xét đến những chuẩn mực mà đối phương của bạn có thể cảm thấy thuyết phục khi suy xét một thỏa thuận đối với đối phương của họ. Nếu các nhà đàm phán của bên kia cảm thấy khó khăn trong việc chứng minh sự hợp lý của các điều khoản đối với đối phương, thoả thuận trên cơ sở các điều khoản này là không khả dĩ chút nào. Bạn cũng cần xét tới những cam kết sẽ được đưa ra từ hai phía. Hãy vạch ra một cách sơ lược một thỏa thuận khung có thể.

Trong một số trường hợp, bạn có thể nhờ một người bạn giúp mình diễn tập trong tình huống về cuộc đàm phán sắp tới, hoặc đóng vai của bên đối phương hoặc đóng vai của chính bạn (sau khi đã được tập luyện) trong khi bạn đang đóng vai của đối phương. Việc giả định ở vai trò của đối phương và lắng nghe ý kiến cũng như nhận thông tin theo cách lập luận của bạn là một kỹ thuật mang lại hiệu quả cao trong việc kiểm tra tình huống. Bạn cũng có thể nhờ đến sự huấn luyện của bạn bè, của những nhà đàm phán có nhiều kinh nghiệm hơn hoặc của những nhà tư vấn đàm phán chuyên nghiệp.

Bằng nhiều cách khác nhau, đàm phán có rất nhiều điểm giống với các môn thể thao: một số người có nhiều tài năng bẩm sinh hơn và giống với các vận động viên tài giỏi nhất, họ có thể đạt đến thành tích cao nhất từ sự chuẩn bị, thực hành và huấn luyện. Tuy nhiên, những người có ít

tài năng bẩm sinh hơn cần có sự chuẩn bị chu đáo hơn, thực hành và đón nhận các phản hồi nhiều hơn, rồi họ cũng sẽ gặt hái được nhiều hơn. Dù bạn thuộc nhóm người nào đi nữa thì vẫn có nhiều điều để học,và nếu bạn làm việc chăm chỉ thì sẽ được tưởng thưởng xứng đáng. Tất cả hoàn toàn tùy thuộc vào bạn.

CÂU HỎI VỀ SỨC MẠNH ĐÀM PHÁN

CÂU 10: "Liệu cách thức đàm phán của tôi có thể thực sự tạo được khác biệt trong trường hợp đối phương chiếm ưu thế hơn hay không? Và "Làm sao để tôi tăng cường được sức mạnh đàm phán của mình?"

Cho dù mỗi bên đều có những mặt mạnh tương đối của mình, nhưng cách thức bạn đàm phán (và cách thức bạn chuẩn bị cho cuộc đàm phán) vẫn có thể tạo ra một sự khác biệt lớn.

Một số điều bạn không thể đạt được

Dĩ nhiên, dù bạn là người có chuyên môn, vẫn có những giới hạn mà bạn khó thể đạt được bằng đàm phán. Nhà đàm phán giỏi nhất trên thế giới chẳng thể mua được Nhà Trắng. Bạn chẳng nên mong chờ thành công trong đàm phán nếu không thể khiến đối phương thấy được đề nghị bạn đưa ra hấp dẫn hơn BATNA của họ. Nếu bạn không làm được việc này, thì việc đàm phán sẽ trở nên vô nghĩa. Hãy tập trung vào viêcệc phát triển BATNA của chính bạn và nếu có thể thì hãy tập trung thay đổi BATNA của cả đối phương.

Cách bạn đàm phán tạo nên sự khác biệt lớn

Ở vào tình huống mà cơ hội đạt được thỏa thuận đã có, cách bạn đàm phán có thể tạo ra sự khác biệt giữa việc tiến đến xem xét các điều khoản và không làm như vậy, hoặc giữa kết quả mà bạn cho là có lợi và kết quả hoàn toàn chỉ là có thể chấp nhận được. Cách đàm phán của bạn có thể quyết định hoặc miếng bánh sẽ được làm nở ra lớn hơn hoặc sẽ được chia phần ra một cách đơn thuần, hoặc mối quan hệ với đối phương được duy trì ở mức độ giao hảo hoặc trở nên căng thẳng. Khi đối phương tỏ vẻ họ đang nắm giữ tất cả các quân bài, cách thức bạn đàm phán thật sự mang tính chất quyết định. Ví dụ, giả sử bạn đang đàm phán về trường hợp ngoại lệ đối với một quy tắc hoặc một đề nghị về công việc. Rõ ràng là bạn sẽ có rất ít sự giúp đỡ nếu người ta từ chối yêu cầu của bạn hoặc bạn sẽ không thể đề nghị nhiều nếu họ thấy hiện tại đã là đúng đắn. Trong hoàn cảnh này, kỹ năng đàm phán của bạn đóng vai trò tiên quyết. Cho dù cơ hội gặt hái thành công thấp đến đâu, cách thức bạn đàm phán sẽ quyết định bạn có thể nhận được cơ hội hay là không.

“Nguồn lực” không hẳn là “năng lực đàm phán”

Khả năng đàm phán chính là khả năng thuyết phục một người nào đó thực hiện một công việc nào đó. Nước Mỹ là một quốc gia giàu có và có nhiều bom hạt nhân, nhưng cả hai điều đó chẳng giúp được gì trong việc ngăn chặn các hành động khủng bố hoặc giải thoát con tin khi họ bị bắt giữ ở nơi nào đó như là Beirut. Nguồn lực bạn có trong tay có thể củng cố cho bạn khả năng đàm phán hay không còn phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể – phụ thuộc vào việc người bạn cần thuyết phục là ai và bạn muốn họ phải làm gì.

Không nên hỏi “Ai là người có khả năng hơn?”

Sẽ thật liều lĩnh nếu bạn cố đánh giá xem bạn hoặc đối phương ai

"có khả năng hơn". Nếu kết luận rằng bạn là ngườI có khả năng hơn, bạn có thể chủ quan và không chuẩn bị những gì cần thiết. Ngược lại, nếu kết luận của bạn là mình yếu cơ hơn đối phương, rủi ro ở đây là bạn sẽ thấy nản lòng và một lần nữa, bạn sẽ không chú tâm đến việc làm thế nào để có thể thuyết phục được đối phương. Dù bạn đưa ra kết luận nào đi nữa thì nó cũng chẳng giúp bạn tìm ra cách khả dĩ nhất để tiến hành đàm phán.

Thật ra, có nhiều việc có thể thực hiện để làm tăng năng lực đàm phán của bạn ngay cả khi tương quan về nguồn lực nghiêng hẳn về một phía. Đương nhiên trong một thời gian ngắn, sẽ vẫn có những cuộc đàm phán mà những thế cờ có lợi nhất nằm trong tay đối phương. Tuy nhiên trong bối cảnh xu thế phụ thuộc lẫn nhau ngày càng gia tăng, luôn luôn tồn tại hầu hết những nguồn lực và các liên minh tiềm ẩn mà một nhà đàm phán chuyên nghiệp và bền chí có thể khai thác được, ít nhất là phát huy được ảnh hưởng, nếu không thì cuối cùng cũng có thể àm thay đổi cán cân quyền lực theo hướng khác. Bạn sẽ chẳng biết được mình có thể làm gì nếu không thể bắt tay vào việc.

Đôi lúc, người ta tỏ vẻ thích cảm giác không quyền lực và tin rằng chẳng có gì họ có thể làm nhằm gây ảnh hưởng đến một hoàn cảnh nào đó. Niềm tin đó giúp họ tránh được cảm giác phải chịu trách nhiệm hoặc cảm giác tội lỗi về sự thụ động. Đồng thời tránh luôn được cả việc phải trả giá cho những cố gắng nhằm thay đổi tình huống – nỗ lực và thất bại do mạo hiểm chính là điều khiến người ta thấy e ngại. Dù cảm giác này có thể thông cảm được, nhưng nó lại chẳng thể gây bất kỳ tác động nào đối với thực tế về những gì mọi người cần phải thực hiện để có được cuộc đàm phán hiệu quả. Đó chính là thái độ tự đánh bại bản thân và tâm nguyện muốn hoàn thành mục tiêu của chính mình.

Quy luật hay nhất của ngón cái chính là lạc quan - để tầm với vượt quá khả năng nắm giữ của bạn. Không cần lãng phí nhiều nguồn lực cho những mục tiêu không mang lại hy vọng, hãy luôn ghi nhớ rằng có nhiều

việc đáng để bạn thử ngay cả nếu khi chưa thể gặt hái thành công. Bạn càng cố gắng, khả năng đạt được càng lớn. Các nghiên cứu về đàm phán dù trước hay sau đều cho thấy có một sự tương quan mạnh mẽ giữa khát vọng và thành quả. Dù với lý do gì đi nữa, hãy suy nghĩ theo hướng tích cực.

Có nhiều nguồn liên quan đến năng lực đàm phán

Bạn làm gì để nâng cao năng lực đàm phán của bản thân? Toàn bộ cả quyển sách này chính là một sự nỗ lực để trả lời câu hỏi đó. Năng lực đàm phán có từ nhiều nguồn. Một trong số đó chính là BATNA. Giả sử đối phương tin tưởng bạn, việc bạn đưa ra một lựa chọn khác khả dĩ hơn sẽ hoàn toàn thuyết phục được họ. Từng thành tố của phương pháp được trình bày sơ lược ở Phần II của quyển sách, bao gồm: con người, các lợi ích, các lựa chọn và các tiêu chuẩn khách quan, cũng là một nguồn liên quan đến năng lực đàm phán. Nếu đối phương chiếm ưu thế ở một lĩnh vực nào đó, bạn có thể cố gắng phát triển thế mạnh ở một lĩnh vực khác. Thêm một nguồn thứ sáu nữa vào năm nguồn năng lực trên, đó là sức mạnh của sự cam kết.

Phát triển mối quan hệ công việc giữa những người tham gia đàm phán sẽ tạo nên sức mạnh. Nếu sự hiểu biết lẫn nhau tồn tại giữa bạn và đối phương, nếu các cảm xúc được thừa nhận và có sự tôn trọng giữa người với nhau ngay cả khi họ bất đồng ý kiến, nếu việc giao tiếp được rõ ràng và theo hai chiều với sự lắng nghe đúng mực, và nếu các vấn đề liên quan đến con người được giải quyết trực tiếp, không bằng sự đòi hỏi hay nhượng bộ thì các cuộc đàm phán có thể diễn ra êm xuôi và thành công hơn cho cả hai bên. Theo ý nghĩa này, năng lực đàm phán hoàn toàn không phải là một hiện tượng có đáp số tổng bằng không. Đối phương có nhiều nguồn lực đàm phán hơn hoàn toàn chẳng có nghĩa là nguồn lực của bạn ít đi. Mối quan hệ công việc của bạn càng tốt, khả năng bạn gây ảnh hưởng cho người khác càng lớn.

Trái ngược với một số hiểu biết thường gặp, bạn sẽ thường được lợi từ khả năng gây ảnh hưởng của đối phương đối với bạn. Hai người trung thực có thể gây ảnh hưởng đối với nhau tốt hơn là hai người không trung thực. Khi đối phương khiến bạn tin, khả năng họ gây ảnh hưởng đối với bạn càng lớn. Dù vậy bạn vẫn được lợi. Bạn có thể an toàn đi đến thỏa thuận có lợi cho cả hai bên.

Giao tiếp tốt chính là một nguồn sức mạnh đàm phán đặc biệt. Truyền đạt thông điệp với thái độ đĩnh đạc, lắng nghe đối phương và tỏ thái độ cho thấy bạn đã và đang nghe họ trình bày – tất cả sẽ làm tăng sự thuyết phục của bạn. John F. Kenedy nổi tiếng chính là do kỹ năng thứ nhất trong số các kỹ năng này – đưa ra thông điệp mạnh mẽ, hùng hồn: "Chúng ta không bao giờ đàm phán bằng sự sợ hãi. Nhưng chúng ta không bao giờ sợ đàm phán"

Một thông điệp không nhất thiết phải dứt khoát, rõ ràng. Trong nhiều tình huống, việc giúp đối phương hiểu được suy nghĩ của bạn, ngay cả khi bạn đang phân tâm về một vấn đề nào đó, có thể khiến họ bớt đi sợ hãi, xoá tan mọi nhận thức sai lệch, đẩy nhanh tốc độ cùng nhau giải quyết vấn đề. Hãy xem xét tình huống một nhà cung cấp bỏ thầu cạnh tranh để có được một hợp đồng cung cấp kinh doanh. Người mua rất thích cuộc bỏ thầu và người tham gia bỏ thầu, nhưng bà ta lại lo lắng rằng công ty của người tham gia bỏ thầu khá mới trên thị trường và có thể không đủ khả năng cung cấp lượng hàng cần thiết để đáp ứng các yêu cầu của người mua lúc cao điểm. Nếu người mua chỉ nói một cách đơn giản: "Không, cám ơn" và rồi sau đó giao kết hợp đồng với đối tác cũ với giá cao hơn, người thua trong cuộc bỏ thầu có thể nghi ngờ có các động lực xấu và cũng chẳng biết làm sao để có vị thế tốt hơn cho lần bỏ thầu sắp tới. Sẽ tốt hơn cho cả hai nếu người mua hàng chia sẻ với người tham gia bỏ thầu các lợi ích cần quan tâm.

Biết cách lắng nghe có thể tăng khả năng đàm phán của bạn do lượng thông tin bạn có về sở thích của đối phương hoặc về các chọn lựa

khả dĩ được tăng lên. Khi bạn hiểu được cảm nghĩ và mối quan tâm của đối phương, bạn có thể bắt đầu đàm phán để tìm ra các lĩnh vực liên quan đến thoả thuận có khả năng được đồng ý, đồng thời phát triển các cách thức có lợi để thúc đẩy tiến trình thực hiện trong tương lai. Ví dụ tình huống vị bác sĩ chữa bệnh cho một người đàn ông cao tuổi muốn chuyển ông ta từ bệnh viện hiện tại sang một bệnh viện khác với trang thiết bị chuyên dụng hơn. Vị bác sĩ giải thích nhiều lần rằng bệnh viện chuyên dụng sẽ tốt hơn cho người đàn ông cao tuổi như thế nào, nhưng ông này vẫn khăng khăng từ chối. Vị bác sĩ biết rằng hành động của người đàn ông đi ngược lại các lợi ích tốt nhất cho bản thân ông ta, nên ông gạt bỏ qua mọi lý do mà người đàn ông cao tuổi đưa ra vì cho rằng tất cả đều phi lý. Tuy nhiên, một anh bác sĩ thực tập quan tâm đến người đàn ông với thái độ nghiêm túc thì khác, anh ta hỏi người đàn ông lý do tại sao ông ta lại không muốn chuyển viện. Người bệnh đã kể rằng ông đã phải chịu đựng sự bỏ rơi nhiều lần trong đời và sợ rằng việc di chuyển sẽ lại dẫn đến kết quả như vậy. Bác sĩ thực tập đó hứa sẽ trình bày sự lo lắng này trực tiếp lên cấp trên, và người đàn ông vui vẻ đồng ý chuyển viện.

Việc bạn lắng nghe đối phương cũng làm tăng khả năng thuyết phục của bạn đối với họ. Khi đối phương cảm thấy những gì họ nói được bạn lắng nghe, họ dễ dàng lắng nghe bạn nói. Khi đối phương nói về điều gì đó mà bạn đồng tình thì việc lắng nghe họ là tương đối dễ dàng. Với những điều bạn không đồng ý thì việc lắng nghe của bạn sẽ khó hơn, nhưng đó lại là thời khắc mang lại hiệu quả cao nhất. Hãy lắng nghe trước khi bác bỏ. Hãy tìm hiểu. Hãy chắc rằng bạn hiểu được quan điểm của đối phương; đồng thời cũng cần chắc chắn là đối phương biết bạn hiểu họ. Khi đối phương biết rằng bạn hiểu những gì họ nói, họ sẽ không thể bỏ qua sự bất đồng quan điểm của bạn với lý do đơn giản là do không hiểu nhau.

Hiểu đúng vấn đề sẽ tạo nên sức mạnh. Bạn càng hiểu rõ các mối quan tâm của đối phương, khả năng bạn có thể thoả mãn yêu cầu của

đối phương với tổn thất tối thiểu càng cao hơn. Tìm kiếm những lợi ích trừu tượng hoặc tiềm ẩn có thể xem là một việc làm quan trọng. Với những lợi ích cụ thể như tiền chẳng hạn, hãy đặt dấu hỏi điều gì đang ẩn chứa đằng sau đó ("Tiền sử dụng vì mục đích gì?"). Đôi khi, ngay cả lập trường vững chắc nhất và không thể lay chuyển cũng phản ánh một lợi ích cơ bản nào đó so với lợi ích của bạn.

Vài năm trước đây, một doanh nhân, chán nản với công sức bỏ ra để mua một đài phát thanh, đã tìm đến một nhà tư vấn về đàm phán. Chủ sở hữu đa số phần trăm cổ phiếu của đài phát thanh sẵn sàng bán 2/3 tổng số cổ phiếu với giá hợp lý, nhưng người giữ 1/3 còn lại lại đòi giá có vẻ quá cao. Vị doanh nhân, đã nhiều lần nâng giá đề nghị lên nhưng không có kết quả, và ông bắt đầu có ý định từ bỏ vụ thương thảo này. Nhà tư vấn về đàm phán hỏi vị doanh nhân lý do tại sao chủ sở hữu thứ hai lại đòi giá cao đến như thế; vị doanh nhân không trả lời được; ông chỉ cho rằng người bán muốn nghỉ việc. "Người bán có đúng là muốn thôi việc hay không? Nghề nghiệp hiện tại của bà ta là gì?". Thực ra, câu trả lời là bà ta còn trẻ và là một nhà quản lý rất thành công của đài phát thanh. Chợt nhận ra người bán thứ hai ít quan tâm đến tiền bạc hơn so với việc quản lý đài phát thanh mà bà là chủ sở hữu một phần, vị doanh nhân đã đề nghị mua phần lợi tức của người sở hữu này vì lý do tiện đóng thuế và vẫn giữ bà ở vai trò quản lý. Người sở hữu thứ hai đồng ý đề nghị này với mức giá đã tiết kiệm cho vị doanh nhân được 1 triệu đô la. Có thể thấy rõ hiểu được lợi ích cơ bản của người bán đã làm tăng rất lớn hiệu quả đàm phán của người mua.

Những lựa chọn hài hòa sẽ đem lại sức mạnh. Vận dụng một cách hiệu quả tư duy giải quyết vấn đề sẽ làm tăng khả năng gây ảnh hưởng của bạn đối với người khác. Khi bạn hiểu được lợi ích của các bên, thông thường việc kết hợp các lợi ích sao cho khớp với nhau hoàn toàn nằm trong tầm tay của bạn – chuyện mua đài phát thanh ở trên là một ví dụ. Đôi khi sự việc có thể được giải quyết bằng một lựa chọn khéo léo.

Hãy xem một cuộc đấu giá tem mà giá đưa ra được giữ kín. Người điều khiển cuộc bán đấu giá đặt ra các câu hỏi mong muốn người đặt giá đưa ra giá cao nhất mà họ có thể sẵn sàng trả cho những con tem. Tuy vậy, mỗi người mua tiềm năng đều không muốn trả hơn mức cần thiết. Trong một cuộc bán đấu giá thông thường với giá bán được giữ kín, mỗi người đặt giá đều cố đưa ra mức giá chỉ cao hơn một chút so với mức dự đoán cao nhất về giá mà những người đặt giá khác có thể đưa ra, và thông thường sẽ thấp hơn mức giá người đặt giá đó có thể trả. Tuy nhiên trong một cuộc bán đấu giá tem, luật đã quy định rằng người đặt giá cao nhất sẽ mua được tem với giá đặt cao thứ nhì. Người mua có thể an tâm đặt giá một cách chính xác theo khả năng, vì người điều khiển cuộc bán đấu giá đảm bảo rằng người mua sẽ không bị mua hớ! Không một người đặt mua nào trong cuộc bán đấu giá lại muốn họ phải đặt giá thêm, và người đặt giá cao sẽ vui vẻ khi trả ít hơn giá đề nghị. Người điều khiển cuộc đấu giá cũng vui vẻ khi biết rằng sự cách biệt giữa giá đặt cao nhất và cao thứ nhì thường nhỏ hơn phần tăng toàn bộ theo các mức độ trong cuộc đấu giá thuộc hệ thống này so với cuộc bán đấu giá thông thường với giá được giữ kín.

Thế mạnh khi áp dụng các tiêu chuẩn hợp pháp khách quan từ bên ngoài. Bạn có thể dùng các chuẩn hợp pháp vừa như một vũ khí sắc bén để thuyết phục người khác, vừa như một tấm chắn giúp bạn vững vàng trước các áp lực buộc bạn phải nhượng bộ một cách tùy tiện. ("Tôi rất muốn giảm giá cho ông, nhưng giá này chắc là không thể giảm được nữa. Đây chính là giá mà General Motors đã trả cho món hàng cùng chủng loại trong tuần vừa qua; đây là hóa đơn bán hàng."). Bằng việc tìm ra các sự kiện, nguyên tắc có liên quan, một vị luật sư có thể làm tăng khả năng thuyết phục vị thẩm phán, cũng như vậy, một nhà đàm phán có thể làm tăng sức mạnh đàm phán của mình bằng cách tìm ra những sự kiện, nguyên tắc và các chuẩn mực khách quan về sự công bằng cũng như các phương pháp để trình bày chúng một cách sinh động và lôi kéo được sự chú ý của người nghe: "Tôi không kèo nài thêm bớt so với mức giá ông

trả cho những người khác với công việc tương ứng", "Chúng tôi sẽ mua căn nhà theo đúng giá của nó nếu mức giá đó nằm trong khả năng của chúng tôi. Giá chúng tôi đề nghị là giá của căn nhà tương tự ở gần đây vừa được bán tháng trước. Trừ phi ông đưa ra được lý do hợp lý giải thích tại sao giá bán của ông lại cao hơn, nếu không chúng tôi giữ nguyên giá đã đề nghị". Thuyết phục đối phương rằng điều bạn yêu cầu là hoàn toàn công bằng chính đáng là một trong những lý lẽ mạnh nhất bạn có thể đưa ra.

Thế mạnh khi có một BATNA tốt. Như chúng ta đã thảo luận ở Chương 6, phương pháp chính để tăng sức mạnh đàm phán của bạn chính là hoàn thiện một lựa chọn thay thế tốt khác phòng khi đàm phán không thành. Một BATNA có lợi sẽ mang lại sức mạnh thuyết phục đối phương về nhu cầu được đáp ứng cao hơn ("Công ty phía bên kia đường đồng ý trả tôi thêm cho 20% so với mức tôi đang kiếm được. Tôi nên ở lại đây hơn. Nhưng với những chi tiêu hiện nay, tôi sẽ phải xem xét khả năng chuyển chỗ làm khác trừ phi công ty hiện tại sớm tăng lương cho tôi. Theo ông, giải pháp nào là khả thi?")

Ngoài việc hoàn thiện BATNA của bạn một cách toàn diện (bạn sẽ làm gì nếu cuộc đàm phán thất bại trong việc đi tới thoả thuận), bạn cũng cần chuẩn bị cho mình "BATNA ở mức vi mô" – nếu không thể đi tới thỏa thuận ở cuộc họp này, kết quả tốt nhất nên là gì? Việc này giúp bạn phác thảo trước lối thoát khả thi nếu cuộc họp không đem lại kết quả cuối cùng. ("Cám ơn ông đã chia sẻ quan điểm của mình và đã lắng nghe tôi trình bày. Nếu tôi quyết định tiến xa hơn, tôi sẽ liên lạc lại với ông, có lẽ là với một đề nghị hoàn toàn mới.")

Đôi khi, việc làm giảm giá trị BATNA của đối phương là khả dĩ và hoàn toàn hợp pháp. Ví dụ, chúng ta biết một người cha đang cố yêu cầu con trai mình cắt cỏ. Ông đề nghị sẽ đưa một số tiền đáng kể nhưng không có kết quả. Cuối cùng, đứa con trai vô tình để lộ ra BATNA của mình: "Nhưng cha à, con không cần tiền trả cho việc cắt cỏ. Cha cứ để ví

tiền trên chạn bát vào mỗi cuối tuần….” Người cha nhanh chóng thay đổi BATNA của con trai ông bằng cách không để lộ ví tiền ra ngoài và nói rõ ông không cho phép lấy tiền mà không hỏi xin; người con phải bắt tay vào cắt cỏ. Chiến thuật làm xấu đi BATNA của đối phương có thể được dùng để ép buộc hoặc khai thác, đồng thời nó cũng giúp đảm bảo một kết quả hợp lý. Các nỗ lực để hoàn thiện các lựa chọn của một người và làm giảm đi sự suy đoán của đối phương về các lựa chọn đó là những phương cách mang tính then chốt khiến sức mạnh đàm phán của chúng ta lớn hơn.

Sức mạnh trong một cam kết cẩn trọng. Có một nguồn sức mạnh thuyết phục khác đáng được chú ý – sức mạnh của việc cam kết. Bạn có thể dùng một cam kết để làm tăng sức mạnh đàm phán của mình theo ba cách: Có thể cam kết những gì bạn sẽ thực hiện, ví dụ, đưa ra một đề nghị kiên quyết; Bạn có thể nhưng nên cẩn thận đưa ra một cam kết phủ định – cam kết những gì bạn sẽ không thực hiện; Và bạn có thể làm rõ một cách chính xác những cam kết mà bạn mong muốn phía đối phương đưa ra.

Làm rõ những gì bạn sẽ thực hiện. Một phương pháp làm tăng sức mạnh đàm phán là đưa ra một đề nghị kiên quyết và đúng lúc. Khi bạn đưa ra một đề nghị kiên quyết, bạn cần một chọn lựa mà mình chấp nhận, đồng thời cần nói rõ rằng bạn sẽ không từ chối thảo luận về các chọn lựa khác. Nếu bạn muốn thuyết phục một người chấp nhận một công việc, đừng nên chỉ nói suông mà hãy đưa ra đề nghị về một mức lương. Bằng việc đưa ra đề nghị về thu nhập, bạn bỏ qua cơ hội mặc cả những điều khoản tốt hơn, nhưng lại được lợi nhờ vào việc đơn giản hóa sự lựa chọn của đối phương và khiến cho việc cam kết dễ dàng hơn. Để đi tới thoả thuận, họ chỉ có thể nói “đồng ý”.

Đưa ra một đề nghị về những gì bạn sẽ thực hiện nếu phía đối phương đồng ý với những điều khoản mà bạn đề xuất là một cách vượt qua sự lo sợ rằng phía đối phương có thể bắt đầu dẫn dắt cuộc đàm phán theo chiều hướng khó giải quyết. Một đề nghị không rõ ràng, ngay cả một

tình huống bối rối có thể khiến bên kia nghiêng theo hướng chấp nhận “nhắm mắt đưa chân”, nhất là khi đối phương lo sợ rằng một dấu hiệu thiện chí có thể khiến bạn đòi hỏi thêm những điều khoản khác. Năm 1990, Hội đồng Bảo An Liên Hợp Quốc cố gây áp lực lên Iraq để yêu cầu Iraq rút quân ra khỏi Kuwait bằng các hành động cấm vận. Các nghị quyết của Liên Hợp Quốc đều khẳng định rõ ràng rằng Iraq phải rút lui, nhưng lại không đả động tới việc chấm dứt các hành động cấm vận. Nếu Saddam Hussein tin rằng hành động cấm vận vẫn tiếp diễn sau khi Iraq rút quân, thì mặc dù các hành động cấm vận chẳng lấy gì làm dễ chịu, quân Iraq cũng sẽ không rút khỏi Kuwait.

Đề nghị đưa ra càng cụ thể, tính thuyết phục càng cao. Vì vậy, một đề nghị bằng văn bản có mực độ tin cậy hơn một đề nghị bằng miệng. (Một đại lý môi giới địa ốc muốn câu khách hàng sẽ xếp hàng xấp hóa đơn giá trị lớn trên bàn. Bạn cũng có thể làm cho đề nghị của mình trở thành “một cơ hội đang mất dần bằng việc ngụ ý đề nghị sẽ hết hiệu lực khi nào và như thế nào. Ví dụ, diễn văn nhậm chức của Tổng thống Reagan đã tạo ra “một cơ hội đang mất dần” trong quá trình đàm phán về việc phóng thích các con tin thuộc bộ ngoại giao Hoa Kỳ bị giữ ở Iran năm 1981. Người dân Iran hoàn toàn không muốn phải đàm phán lại từ đầu với nội các mới của Hoa Kỳ.

Trong một số trường hợp, bạn có thể có ý định làm rõ điều bạn sẽ thực hiện nếu phía đối phương không đồng ý đề nghị của bạn. Có thể phía đối phương không nhận ra những ảnh hưởng từ BATNA của bạn đối với họ. (Nếu chúng tôi không được sử dụng lò sưởi trong căn hộ vào tối nay, tôi sẽ phải gọi đường dây khẩn cấp của sở y tế. Anh có biết họ sẽ phạt chủ nhà 250 đô la khi họ thấy có sự vi phạm quy chế hay không?”)

Xem xét việc cam kết về điều bạn sẽ không thực hiện. Đôi khi bạn có thể thuyết phục đối phương chấp nhận một đề nghị tốt hơn BATNA của họ bằng việc thuyết phục họ rằng bạn không thể hoặc sẽ không đề nghị thêm một điều gì nữa (“Nắm lấy cơ hội hoặc từ bỏ”). Bạn không chỉ

đưa ra đề nghị mà còn kiên quyết không thay đổi đề nghị đã đưa ra. Như đã thảo luận ở chương 1, ràng buộc vào một lập trường nào đó thì tổn thâtất phải chịu có thể là khá lớn; ràng buộc quá sớm sẽ hạn chế thông tin và làm tăng rủi ro làm tổn hại mối quan hệ vì sẽ khiến đối phương cảm thấy bị chối bỏ hoặc bị ép buộc. Sẽ ít rủi ro hơn khi việc ràng buộc được tiến hành sau khi bạn đã hiểu rõ quyền lợi của đối phương và đã tìm ra được những chọn lựa phù hợp với lợi ích của cả hai bên, điều này cũng ít làm tổn hại đến mối quan hệ của bạn với đối phương nếu những lý do đưa ra để giải thích và minh chứng cho sự cứng nhắc của bạn là đáng tin và độc lập với ý muốn của bạn.

Xét ở góc độ nào đó, tốt nhất là bạn nên nêu ra đề nghị cuối cùng và khẳng định điều nó. Làm như vậy là để nhắm tới việc chi phối phía đối phương bằng cách làm xấu đi BATNA ở tầm vi mô của họ. Lúc này đây, nếu họ nói “không”, họ sẽ không còn triển vọng để đạt được một thỏa thuận tốt hơn với bạn.

Làm rõ điều bạn muốn họ thực hiện. Cần suy nghĩ kỹ các điều khoản liên quan đến các cam kết mà bạn muốn đối phương đưa ra một cách kỹ lưỡng. Điều này nhằm xác nhận chắc chắn yêu cầu của bạn là hợp lý. “Susan à, hãy hứa là không bao giờ cắt ngang lúc tôi đang nói chuyện điện thoại một lần nữa” có thể dễ dàng trở thành một tai họa nếu Susan giữ đúng lời hứa của mình một cách máy móc trong một tình huống khẩn cấp nào đó. Bạn cần tránh những cam kết bừa bãi và quá chung chung, không thể ràng buộc đối phương, bỏ mất các thông tin quan trọng, hoặc không thể vận dụng được.

Nhất là khi bạn muốn đối phương thực hiện một điều gì đó, điều cần thiết là nên nói cho họ biết một cách chính xác đó là điều gì. Nếu không họ có thể chẳng cần phải làm gì, cũng không có ý định làm nhiều hơn điều họ phải làm. Ví dụ, mùa thu năm 1990, khả năng phía Mỹ gây áp lực đối với Saddam Hussein bị giảm sút do sự nhập nhằng không rõ các hành động nào có thể làm hài lòng Mỹ. Ở các thời điểm khác nhau,

việc rút quân của Iraq ra khỏi Kuwait, việc tiêu hủy vũ khí hạt nhân của Iraq, loại trừ khả năng quân sự của quân đội Iraq, các sự từ bỏ khác của Saddam Hussein – tất cả có vẻ đều hợp lý đối với những mục tiêu do phía Mỹ đặt ra.

Hãy tận dụng hết năng lực tiềm tàng của bạn

Để sử dụng sức mạnh đàm phán tiềm tàng của bạn một cách hiệu quả nhất, bạn nên sử dụng từng nguồn lực hài hòa với các nguồn lực khác. Đôi khi các nhà đàm phán thường đi tìm nguồn lực mạnh nhất và cố gắng chỉ dùng nguồn lực đó. Ví dụ, nếu một nhà đàm phán có một BATNA vững mạnh, anh ta sẽ đương đầu với đối phương bằng chính BATNA đó và dọa bỏ đi nếu đề nghị cuối cùng không được chấp nhận. Điều này có thể làm giảm sức thuyết phục cho phần tranh luận của người đàm phán về lý do tại sao đề nghị đưa ra là hợp lý. Nếu bạn muốn truyền đạt BATNA của mình, tốt hơn là nên thực hiện theo cách tôn trọng mối quan hệ, chú ý đến tính hợp pháp trong đề nghị cuối cùng của bạn, đề nghị đó mang lại lợi ích như thế nào cho phía đối phương v.v… Ảnh hưởng tổng thể của sức mạnh đàm phán của bạn sẽ lớn hơn nếu từng yếu tố được sử dụng theo cách tăng thêm sức mạnh cho những yếu tố khác.

Bạn cũng sẽ trở thành một nhà đàm phán hiệu quả hơn nếu bạn tin vào những gì mình nói và làm. Cho dù sử dụng những ý tưởng từ quyển sách này như thế nào chăng nữa thì bạn cũng đừng nên áp chúng giống như là bạn đang mặc áo của ai đó chứ không phải của mình. Thêm bớt, chỉnh sửa lại những gì chúng tôi nói cho đến khi bạn cảm thấy những điều đó là có ý nghĩa với bạn và cảm thấy thoải mái với chúng. Điều này đòi hỏi một khoảng thời gian để thử nghiệm và xét đoán không thật sự dễ dàng, nhưng cuối cùng thì bạn sẽ có thể tăng cường tối đa năng lực đàm phán của mình nếu bạn tin vào những gì bạn nói và nói những gì bạn tin.